

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Měření spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb v oblasti prodeje nábytku
Customer Satisfaction Measurement with the Quality of Services in Sales of Furniture

| | |
|--------------------------|------------------------------|
| Student: | Bc. Eva Vymětalíková |
| Vedoucí diplomové práce: | doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz |

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Vymětalíková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Měření spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb v oblasti prodeje
nábytku
Customer Satisfaction Measurement with the Quality of Services in
Sales of Furniture

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska měření spokojenosti zákazníků
3. Charakteristika prodejní společnosti
4. Analýza spokojenosti zákazníků a doporučení ke zlepšení kvality služeb
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

CHARANTIMATH, Poornima M. *Total Quality Management*. 2nd ed. Delhi: Pearson, 2012. 608 p. ISBN 978-813-1732-625.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Pavel Blecharz**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 24. 4. 2015



.....
podpis autora

Poděkování

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování doc. Dr. Ing. Pavlovi Blecharzovi za ochotu a cenné rady, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Poděkování patří také společnosti NEJČI nábytek, s. r. o., konkrétně panu Ing. Miloslavu Jančíkovi, který mi poskytl prostor i všechny potřebné informace. V neposlední řadě, mé poděkování patří všem, kteří se ochotně a dobrovolně zúčastnili marketingového výzkumu, bez kterého by tato diplomová práce nikdy nevznikla.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| 1. Úvod..... | 5 |
| 2. Základní teoretická východiska | 7 |
| 2.1 Kvalita | 7 |
| 2.2 Služby..... | 8 |
| 2.2.1 Kvalita služeb | 9 |
| 2.3 Zákazník | 11 |
| 2.3.1 Potřeby zákazníka | 11 |
| 2.3.2 Kupní motivy zákazníka..... | 12 |
| 2.4 Prodejce | 13 |
| 2.4.1 Motivace prodejce | 14 |
| 2.5 Spokojenost | 14 |
| 2.5.1 Spokojenost zákazníka | 14 |
| 2. 5. 2 Spokojenost zákazníka se službami | 15 |
| 2.5.3 Důsledky spokojenosti a nespokojenosti..... | 17 |
| 2.5.4 Spokojenost zaměstnanců | 17 |
| 2.5.5 Měření spokojenosti | 18 |
| 2.6 Proces měření spokojenosti | 19 |
| 2.6.1 Určení účelu a cíle výzkumu spokojenosti zákazníků | 20 |
| 2.6.2 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem..... | 20 |
| 2.6.3 Vymezení znaků spokojenosti zákazníků | 20 |
| 2.6.4 Výběr vhodné metody ke sběru dat | 20 |
| 2.6.5 Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků..... | 21 |
| 2.6.6 Stanovení velikosti výběru | 23 |
| 2.6.7 Tvorba postupů pro vyhodnocování dat..... | 24 |
| 2.6.8 Analýza dat..... | 28 |
| 2.6.9 Využívání výsledků měření spokojenosti ke zlepšování procesů v organizaci | 43 |
| 3. Charakteristika prodejní společnosti | 45 |
| 3.1 Základní charakteristika společnosti | 45 |
| 3.2 Historie a současnost | 46 |
| 3.3 Služby realizované ve společnosti..... | 47 |
| 4. Analýza spokojenosti zákazníků a doporučení ke zlepšení kvality služeb..... | 49 |
| 4.1 Měření spokojenosti zákazníků | 49 |
| 4.1.1 Struktura respondentů | 51 |
| 4.1.2 Diferenční analýza spokojenosti zákazníků | 57 |
| 4.1.3 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků..... | 67 |

| | |
|---|-----------|
| 4.1.4 Testování hypotézy spokojenosti zákazníků | 69 |
| 4.1.5 Doporučení ke zlepšení služeb navržená respondenty | 70 |
| 4.1.6 Shrnutí výsledků měření spokojenosti zákazníka | 71 |
| 4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců..... | 72 |
| 4.2.1 Struktura respondentů | 72 |
| 4.2.2 Diferenční analýza spokojenosti zaměstnanců..... | 75 |
| 4.3. Mystery shopping..... | 78 |
| 4.4 Návrhy a doporučení ke zlepšení kvality služeb | 80 |
| 4.4.1 Doporučení ke zlepšení kvality služeb na prodejnách | 82 |
| 4.4.2 Doporučení pro pobočku v Olomouci | 83 |
| 4.4.3 Doporučení pro pobočku v Hranicích | 83 |
| 4.4.4 Doporučení pro pobočku v Přerově..... | 84 |
| 4.4.5 Doporučení plynoucí z návrhů zákazníků | 85 |
| 4.4.6 Shrnutí návrhů a doporučení | 86 |
| 5. Závěr..... | 87 |
| Seznam použité literatury | 89 |
| Seznam zkratek | 92 |

1. Úvod

Každý podnik funguje v určitém podnikatelském prostředí, které obsahuje vnější a vnitřní faktory působící na podnik. Vnější faktory jsou obvykle udávány především ekonomickými a legislativními podmínkami země. Faktory vnějšího prostředí sami podnikatelé většinou nemohou ovlivnit, protože hlavní a konečné slovo má vždy vláda příslušného státu. Naopak faktory vnitřního prostředí podnik může, respektive musí, ovlivňovat tak, aby dosahoval vytyčených cílů. Mezi vnitřní faktory působící na podnik můžeme zařadit v první řadě zákazníky, dále pak zaměstnance, dodavatele, obchodní mezičlánky, konkurenci atd. Pro podnik je životně důležité znát své zákazníky, rozeznat jejich přání a potřeby, aby je mohl uspokojit, protože právě zákazníci svým nákupem zajišťují přísun finančních prostředků do podniku. V současné době je kladen důraz na loajalitu neboli věrnost zákazníků, kterou podnik nezíská jinak, než že jeho zákazníci budou spokojení. Spokojenosti zákazníků podnik dosáhne tím, že splní nebo předčí všechny zákaznické požadavky. Proto je nutné neustále sledovat, zkoumat a zaznamenávat zákaznickou spokojenost a zjištěných nedostatků využít jako možnosti ke zlepšení.

Konkurenční boj neustále sílí, ceny i kvalita produktů se stále více srovnávají. Ceny i produkty lze velmi snadno okopírovat, jediné, co okopírovat nelze je člověk – prodejce poskytující službu. Význam kvality služeb, které prodejce poskytuje, neustále roste zároveň s rostoucími požadavky zákazníků. Právě prodejce přichází do přímého kontaktu se zákazníkem a má zásadní vliv na průběh celého nákupního procesu. Nejen na prodejci však závisí, jak vysokou kvalitu služeb zákazníkovi zprostředkuje. Jde o připravenost a semknutost celé organizace v rámci systému kvality, která chce dosáhnout určitého uspokojení zákazníka. V organizaci musí být zajištěna zpětná vazba od zákazníků, tak aby bylo možné zjistit zákaznickou spokojenost.

Funkční zpětná vazba je představována pravidelným monitorováním a měřením zákaznické spokojenosti, během kterého se podnik snaží zjistit, co zákazník uspokojuje či neuspokojuje a co je nutné udělat ke zvýšení jejich spokojenosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že středobodem každého podniku je zákazník, bez kterého podnik nemůže existovat, z tohoto důvodu bylo měření spokojenosti zákazníků zvoleno za téma této diplomové práce.

Cílem diplomové práce je navrhnout vhodná opatření a doporučení vedoucí ke zvýšení kvality služeb i zákaznické spokojenosti pro společnost NEJČI nábytek s. r. o., zabývající se prodejem nábytku a bytových doplňků, konkrétně pro pobočky v Hranicích, v Olomouci a v Přerově. Tyto návrhy budou vycházet z výsledků dotazníkového šetření týkající se spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami.

Hlavním dílčím cílem je na základě zvolených metod analyzovat a vyhodnotit výsledky měření spokojenosti zákazníků a následně stanovit priority, které je nutné zlepšit. Mezi další dílčí cíle výzkumu patří zjištění spokojenosti zákazníků s pobočkou, personálem a službami a zároveň zjištění zaměstnanecké spokojenosti. Osobním cílem je vytvořit hodnotnou práci, jejíž výsledky budou pro společnost NEJČI nábytek realizovatelné v praxi.

Práce je rozčleněna do tří částí. V první, teoretické části, jsou vysvětleny základní pojmy a teoretická východiska související s danou problematikou. Na teoretickou část navazuje část aplikační, která vychází z charakteristiky společnosti, pro kterou je prováděn výzkum. Následuje popis realizovaného procesu měření spokojenosti zákazníků, analýza a zhodnocení výsledků šetření na základě kombinace metod diferenční analýzy, testování hypotéz a mystery shoppingu. Výzkum je prováděn pro každou prodejnu zvlášť z důvodu přesnějších výsledků i pro případné zjištění rozdílů mezi prodejny. V poslední části práce jsou uvedeny návrhy a doporučení vedoucí ke zvýšení kvality služeb i zákaznické spokojenosti pro společnost NEJČI nábytek s. r. o. a pro vybrané pobočky.

2. Základní teoretická východiska

V této teoretické kapitole jsou vysvětleny termíny jako kvalita, služby, kvalita služeb, zákazník, prodejce, spokojenost zákazníka či prodejce. Dále je zde věnována pozornost problematice měření spokojenosti, jejímu procesu, postupu a analýze.

2.1 Kvalita

Existuje mnoho různých definic pojmu kvalita. S ohledem na celosvětovou působnost norem ISO 9000 bude jako první definován termín kvalita z normy ČSN EN 9000:2006: Kvalita (jakost) představuje „stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik“.

Dle Nenadála (2008) může být tato definice špatně srozumitelná, proto je potřeba ji ve zkratce vysvětlit:

- v definici je uveden „stupeň“, což vytváří z jakosti měřitelnou kategorii, u které jsme schopni rozlišovat její úroveň,
- požadavky jsou zpravidla dány kombinací požadavků externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
- výraz „inherentní charakteristika“ patří takovému znaku výrobku či služby, který je pro daný produkt charakteristický (např. vůně pro parfém, výkon pro jakýkoliv motor apod.).

Další zajímavou definici termínu kvalita uvádí Charantimathová (2012). Kvalita je to, do jaké míry je specifický produkt nebo služba preferován oproti konkurenčnímu výrobku.

V současné době je potřeba definovanou jakost výrobku nebo služby v organizacích řídit tak, aby se stala nedílnou součástí řízení celé organizace. K tomu, dle Nenadála (2008), slouží čtyři rozsáhlé soubory procesů a činností, které nemohou být v organizacích prováděny bez vzájemné koordinace a harmonizace v rámci tzv. systémů managementu jakosti. Mezi tyto rozsáhlé soubory procesů patří:

- plánování jakosti,
- řízení jakosti,
- prokazování jakosti,
- zlepšování jakosti.

Aby byl jakýkoliv systém řízení kvality pro organizaci přínosem, musí být založen na pevných základech. Tyto základy představují určité principy, jež reprezentují trvalé hodnoty, na kterých moderní management jakosti staví. Mezi tyto principy se řadí:

1. zaměření na zákazníka,
2. vůdcovství,
3. zapojení zaměstnanců,
4. učení se,
5. flexibilita,
6. procesní přístup,
7. systémový přístup k managementu,
8. neustálé zlepšování,
9. management na základě faktů,
10. vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli,
11. společenská odpovědnost.

I když jsou všechny principy samy o sobě důležité a dohromady tvoří systém pevné platformy řízení jakosti, vzhledem ke zvolenému tématu, bude dále podrobně specifikován pouze princip zaměření se na zákazníka. (Nenádál, 2008)

Princip zaměření se na zákazníka

Definice pojmu „zákazník“ je také obsažena v normě ČSN EN 9000:2006: „zákazníkem je organizace nebo osoba, která přijímá produkt“. Produktem přitom může být hmotný výrobek, poskytnutá služba, zpracovaná informace apod. Podstatou tohoto principu je tedy fakt, že organizace jsou zcela závislé na svých zákaznících, proto je třeba porozumět jejich potřebám, plnit jejich požadavky a předvídat jejich očekávání. (Nenádál, 2008)

2.2 Služby

Abychom byli schopni určit kvalitu prováděných služeb prodejcem, musíme si v prvé řadě definovat pojem služba. Jak tvrdí Blecharz (2007, s. 27) „služba je poskytována formou určitých činností nebo užitků, které jedna strana (poskytovatel) poskytuje druhé straně (zákazníkovi) a po provedení služby nedochází k převodu vlastnictví“. Blecharz (2011) uvádí typické charakteristiky služeb, s univerzální platností, které předurčují ráz řízení kvality ve službách. Mezi tyto vlastnosti patří:

1. nehmotnost, tzn., že služby nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem. Zákazník si tudíž nemůže službu prohlédnout či jinak ověřit předtím, než je provedena. Proto je zákazník odkázán na indicie o kvalitě služby jakými mohou být například

reference od známých, vzhled a materiální vybavení provozovny a zaměstnanců, reklama, katalogy, minulá zkušenost apod.

2. Další, v pořadí druhou vlastností, je neoddělitelnost. Služby nelze často oddělit, jak od samotného zákazníka, tak od poskytovatele služeb. Přítomnost zákazníka při provádění služby je obvykle vyžadována u služeb zdravotního či osobního charakteru (např. ošetření u lékaře, ostříhání u kadeřnice apod.).
3. Třetí uváděnou vlastností je tzv. heterogenita neboli variabilita kvality služeb. Kvalita poskytované služby je závislá na tom kdo, kdy, kde a především jakým způsobem službu poskytuje. Díky variabilitě zákazník nemusí vždy obdržet stejnou kvalitu služby. Variabilitu, kterou způsobuje lidský faktor, lze zmenšit například pečlivým výběrem zaměstnanců či vhodným tréninkem pracovníků.
4. V pořadí poslední, čtvrtou vlastností služeb, je jejich neskladovatelnost neboli pomíjivost. Služby nelze uskladnit, uchovávat nebo vracet a prodávat později. Tato vlastnost má za následek, že poptávka a nabídka služeb nebudou téměř nikdy v rovnováze.

2.2.1 Kvalita služeb

Konkurenční boj neustále sílí, ceny i kvalita produktů se stále více srovnávají. Ceny i produkty lze velmi snadno okopírovat, jediné, co okopírovat nejde je člověk – prodávající či poskytující službu. Význam kvality služeb, poskytovaných prodejcem, neustále roste s rostoucími požadavky zákazníků, které by měly stále více odpovídat jejich individuálním potřebám. Dle Kotlera (2014) vyšší kvalita služeb vede zároveň k vyšší úrovni zákaznické spokojenosti, která umožňuje stanovit vyšší prodejní cenu a někdy může vést i k nižším nákladům.

Vašítková (2014) uvádí dvě základní složky kvality služeb, a to technickou a funkční.

Technická kvalita služeb

Technická kvalita se vztahuje k relativně měřitelným prvkům služby, které zákazník získává při provádění služby poskytovatelem. V podstatě jde o výsledek poskytované služby. Hodnocení technické kvality se může zdát snadné, ale opak je pravdou. Úroveň poskytovaných služeb mohou často objektivně posoudit pouze odborníci nebo může být tato technická kvalita posuzována až po uplynutí určitého časového intervalu.

Funkční kvalita služeb

Funkční kvalita služeb představuje to, jakým způsobem jsou zákazníkům služby poskytnuty. Vnímání funkční kvality je subjektivní, ovlivňuje ji např. prostředí, ve kterém je služba poskytnuta, chování a přístup zaměstnanců, délka čekací doby apod.

Technická i funkční kvalita působí na image organizace, která má zpětný vliv na to, jaké očekávání zákazník se službou spojuje. Toto očekávání zákazníka je nutné zjistit, abychom mohli hodnotit kvalitu služby. Můžeme tak učinit pouze pomocí dotazování, které bude ovlivněno podle toho, zda je se službou primárně spojeno očekávání zákazníků spíše vyšší nebo nižší kvality. (Vašítková, 2014)

Blecharz (2011) uvádí, že k tomu, aby zákazník mohl posoudit kvalitu služby, musí si vytvořit představu o tom, co od služby očekává. Očekávání zákazníka je formulováno faktory, kterými jsou např. materiální vybavení provozovatele, místo provozovny, katalogy a prospekty, kladné zkušenosti známých, reference, minulé zkušenosti, publicita provozovatele, sliby provozovatele služby, potřeba zákazníka apod. Zákazník svá očekávání následně porovnává s kvalitou, kterou ve skutečnosti obdržel.

Zákazník provádí své hodnocení porovnáním jeho očekávání s provedenou službou. Vztah mezi očekáváním zákazníka a provedenou službou zobrazuje tabulka č. 2.1.

Tabulka č. 2.1 Kvalita služeb

| | Relace | | Výsledek (kvalita vnímaná zákazníkem) |
|---------------------|--------|------------------|---------------------------------------|
| Očekávání zákazníka | > | Provedená služba | Nespokojený zákazník |
| Očekávání zákazníka | = | Provedená služba | Spokojený zákazník |
| Očekávání zákazníka | < | Provedená služba | Spokojený a loajální zákazník |

Zdroj: Blecharz (2011, s. 98)

Z tabulky zjednodušeně vyplývá, že vše co poskytovatel služby „slíbí“, musí také splnit nebo překonat, pokud chce získávat loajální zákaznickou skupinu. Na druhou stranu nutno poznamenat, že hodnocení zákazníkem slovy „jsem spokojený“ nebo jsem „méně spokojený“ není příliš konkrétní, proto je třeba sledovat a analyzovat zákaznickou spokojenost „exaktnějšími“ metodami. (Blecharz, 2011)

2.3 Zákazník

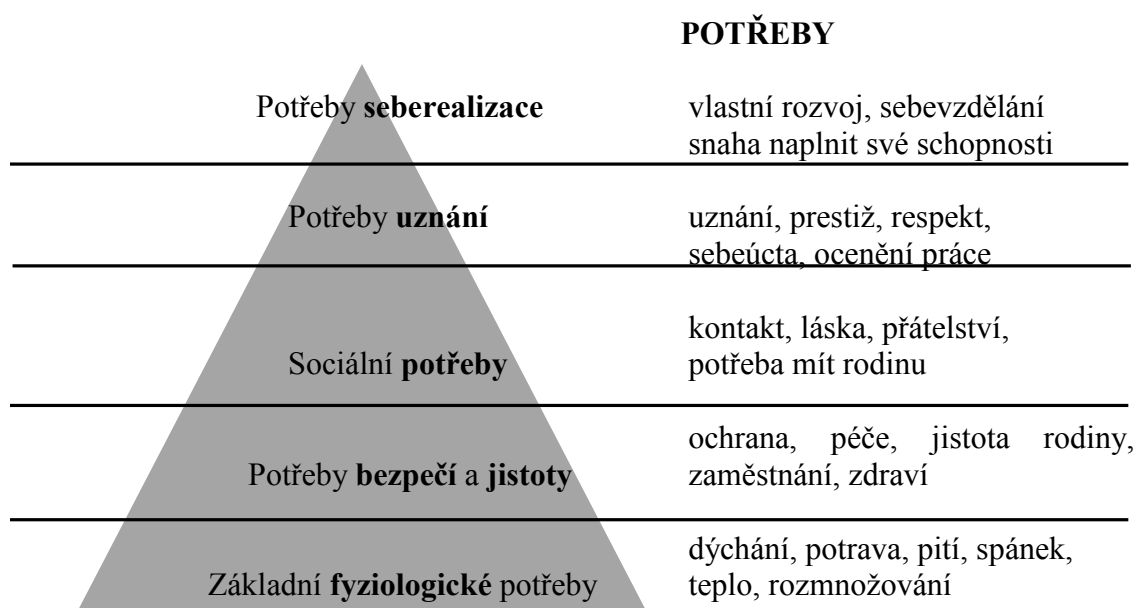
Zákazník nakupuje z podnětu svého kupního motivu, ke kterému ho prvotně vede nenaplněná potřeba (pocit nedostatku). Motivy tedy transformují všeobecné potřeby na konkrétní přání, které zákazníci uskutečňují. K tomu, abychom porozuměli nákupnímu chování zákazníků, je třeba definovat jejich potřeby a následné kupní motivy. (Nový, 2008)

2.3.1 Potřeby zákazníka

Maslow (2014) definuje hierarchii potřeb člověka, která je založena na dvou základních předpokladech.

- Potřeby člověka lze uspořádat do hierarchie, zobrazené na obrázku č. 2.1. Maslow (2014) tvrdí, že níže položené potřeby jsou významnější. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objeví se druhá, méně naléhavá a vývojově vyšší potřeba. Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že zákazníky může ovlivnit pouze potřeba prozatím neuspokojená.
- První čtyři kategorie označuje Maslow (2014) jako nedostatkové. Za nejvyšší je považována potřeba seberealizace, kterou Maslow (2014) nazývá potřebou existence neboli bytí.

Obrázek č. 2.1 Maslowova teorie potřeb



Zdroj: Maslow (2014), vlastní zpracování

Právě prodejce přichází do přímého kontaktu se zákazníkem a jeho vliv na koupi produktu či služby je zásadní, proto by měl každý dobrý prodejce umět rozpoznat zákazníkovi potřeby tak, aby byl schopen vyzdvihnout ty vlastnosti produktu či služby, které zákazník požaduje.

2.3.2 Kupní motivy zákazníka

K tomu, aby zákazníci nakoupili konkrétní zboží, jsou vedeni vlastními motivy, ke kterým Nový (2006) definuje schopnosti prodejce. Úspěšný prodejce musí své zákazníky skutečně uspokojit, rozpoznat jejich motivy a dát zákazníkovi pocit, že pouze jeho produkt může skutečně naplnit zákaznicko očekávání a motivy. Kupní motivy lze rozdělit do několika hlavních skupin:

Nejdůležitějším a zároveň nejznámějším motivem koupě je **zisk/úspora**. Každý člověk chce nakoupit co možná nejlevněji, popřípadě co nejvíce vydělávat. Všichni lidé chtějí co nejvíce zvyšovat své příjmy a zároveň snižovat své výdaje. Zákazník, motivovaný ziskem či úsporou, bude spokojen, pokud mu dá prodejce pocit, že ušetřil nebo vydělal. Prodejce tedy naprosto jasně ukáže zákazníkovi, jaké finanční výhody mu nákup produktu přinese. Tento motiv je na celém světě velmi silný, ale s rostoucí životní úrovní přestává být postupem času tím hlavním nebo dokonce jediným motivem koupě.

Dalším důležitým kupním motivem je motiv **jistoty**. Každý člověk potřebuje určitou míru jistoty a stability, proto lidé chtějí například záruku, že produkt, který kupují je kvalitní a bezproblémový. Zásadní roli u tohoto motivu sehrává spolehlivost, bezpečnost, jistota záručních oprav apod.

Kupní motiv **uznání/prestiže** je jistě důležitý pro mnoho lidí. Prodejce však může mít problém tento motiv u člověka ihned rozpoznat. Při tomto motivu koupě se lidé chtějí odlišit od druhých, vzbudit pozornost, získat vyšší respekt a uznání. Zákazníci poháněni tímto vnitřním motivem mají rádi symboly představující určité společenské postavení. Prodejce, který rozpozná tento motiv u zákazníka, dá mu najevo pochopení a vyzdvihne jedinečnost svého produktu. Nikdy však nesmí shodit image samotného zákazníka.

Z přirozené zvědavosti člověka vychází další kupní motiv **objevování**. Zákazníka mající tento motiv žene touha objevit či začít něco nového. Pojem „nový“ pro něj nutně znamená, že produkt musí být samozřejmě i lepší.

Dalším důležitým motivem koupě je motiv **pohodlnosti**, objevující se u zákazníků, pro které je pohodlí velice důležité. Potenciální zákazníci chtějí takový produkt, který lze snadno ovládat, který jim šetří čas nebo usnadňuje práci.

Kupní motiv **péče** se objevuje u zákazníků, kteří chtějí jiným lidem pomoci (většinou své rodině, příbuzným nebo přátelům). Tito lidé chtějí učinit pro druhé něco dobrého, popřípadě zabránit tomu, aby se ocitli v nebezpečí nebo v nesnázích.

Posledním zmíněným, ale také velmi důležitým kupním motivem mnoha zákazníků je **blaho**. Zákazníkům s tímto kupním motivem jde o jejich tělesné i duševní zdraví. Proto se takový zákazník chce fyzicky i psychicky zregenerovat, odpočinout si a zbavit se stresu.

2.4 Prodejce

Prodejce je zaměstnanec společnosti, který je v intenzivním a osobním kontaktu se zákazníkem. Jedině prodejce může nejlépe pochopit a poznat potřeby, očekávání a motivaci zákazníka, díky čemuž je dobrý prodejce schopen zákazníkovi poradit tak, aby zákazník našel optimální řešení svých potřeb. Aby byl prodejce schopen nalézt vhodné řešení pro zákazníka, musí být:

1. velmi dobře vyškolen (vystupovat spíše v roli konzultanta, než v roli prodávajícího);
2. motivován a podporován ze strany své společnosti.

Prodejce musí mít rád svou práci a být sebevědomý, na druhé straně však musí mít určitou schopnost empatie, tzn. schopnost vcítit se do potřeb zákazníka. (Karlíček, 2011)

2.4.1 Motivace prodejce

Smyslem motivace prodejce je vytvoření pozitivního přístupu k jeho prodejnímu výkonu či typu chování. (Plamínek, 2010)

Motivovaný prodejce věří svým produktům, vzbuzuje u zákazníka pozitivní emoce, vyzařuje jistotou a sebevědomím, připravuje se na prodejní rozhovor, pracuje na svých profesních znalostech atd. Proto by vedení organizace mělo mít na paměti, že jen prodejce, který je nadšený ze své práce, může společnosti přinést dlouhodobě loajální zákazníky a s nimi spojený zisk.

2.5 Spokojenost

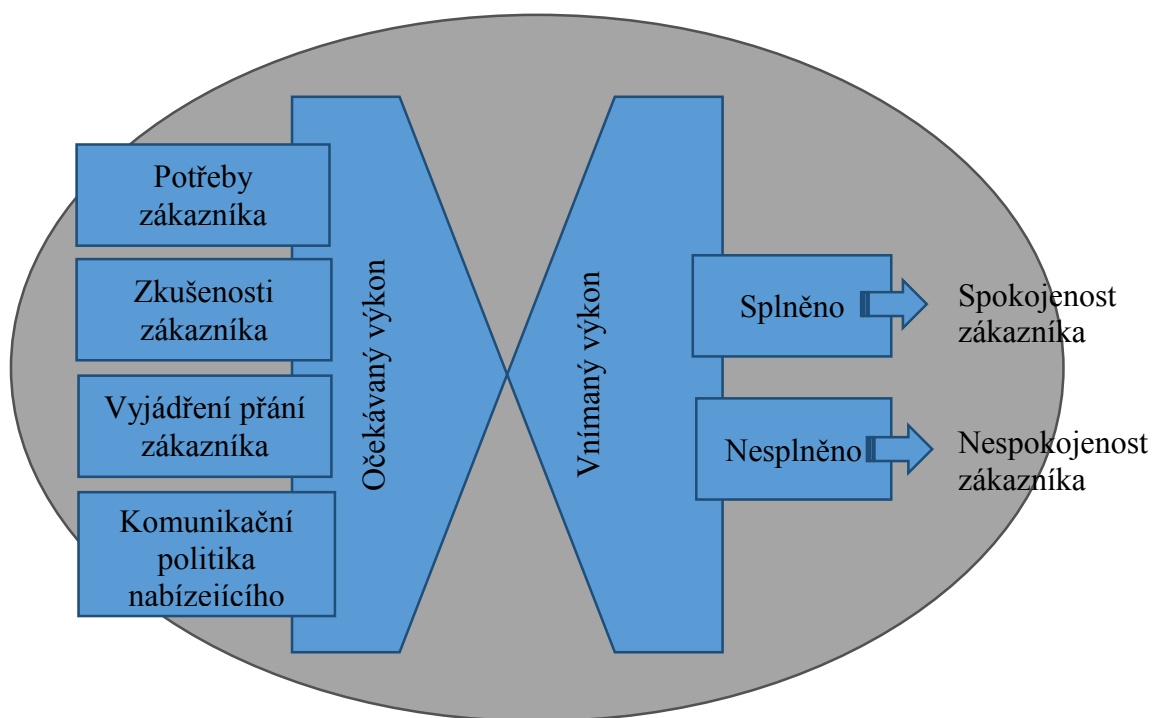
V následujících podkapitolách jsou definovány pojmy spokojenost zákazníka či spokojenost zaměstnance, faktory ovlivňující spokojenost a v závěru je popsán proces měření spokojenosti.

2.5.1 Spokojenost zákazníka

Kotler (2013) obecně definuje pojem spokojenost, jako pocit potěšení nebo zklamání jedince, který vychází ze srovnání skutečného výkonu (nebo výsledku) s jeho očekáváním. Jestliže výkon zaostává za očekáváním, zákazník je nespokojen, naopak pokud jim výkon odpovídá, je zákazník spokojen. V případě, že výkon nebo výsledek očekávání překoná, je zákazník vysoce spokojen a potěšen.

Vznik spokojenosti, respektive nespokojenosti, jako výsledek porovnání produktu či služby realizované a produktu nebo služby představované zachytil Tomek (2004) na obrázku č. 2.2.

Obrázek č. 2.2 Vznik spokojenosti/nespokojenosti zákazníka



Zdroj: Tomek (2004, s. 82)

2. 5. 2 Spokojenost zákazníka se službami

Nový (2006) vymezil sedm kritérií, podle kterých nejčastěji zákazníci poměřují svou spokojenost se službami.

1. Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena

Zákazníci většinou mají více či méně konkrétní představu o tom, jak má výrobek vypadat nebo jakým způsobem by jim měla být služba zprostředkována. Čím vyšší je cena, tím více lze předpokládat, že zákazník sám nebo se svými přáteli či rodinou přemýšlel o podobě výrobku, způsobu koupě nebo poskytnutí služby. Obvykle se zákazník na nákup těší a jeho očekávání jsou spojována s příjemnými a pozitivními pocity. Proto je velmi důležité znát, alespoň částečně, očekávání potenciálních zákazníků k zacílení poskytované služby žádoucím směrem.

2. Ve vztahu k předchozím zkušenostem

Mnozí zákazníci mají předchozí zkušenosti s nákupem, který určitým způsobem prožili, zhodnotili. Od těchto zkušeností se odvíjí každé jejich další nákupní chování. Pokud jsou tyto minulé zkušenosti zákazníků pozitivní, chtějí je identicky zopakovat nebo dokonce posunout

do ještě pozitivnější polohy. Vyvarovat se předchozím zážitkům si přejí naopak zákazníci s negativní předchozí zkušeností.

3. Ve vztahu k ceně

Lze říci, že cena dnes nepředstavuje definitivně nejdůležitější faktor zákaznické spokojenosti, ovšem je i nadále bezpochyby velmi důležitou součástí komplexu hodnotících kritérií zákazníků. Absolutní výše ceny výrobku představuje pro zákazníka hranici, kterou z mnoha důvodů nechce překročit. Prostor pro jednání je v tomto případě pro prodejce minimální.

4. Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům

Každý člověk je členem mnoha různých sociálních skupin, které mají hodnoty, sociální normy, standardy a někdy dokonce i předpisy, které jedinec musí a chce respektovat. Konkrétní výrobek či služba je tedy obvykle posuzována z pohledu zvyklostí a standardů příslušných sociálních útvarů.

Zákazník se může také odvolávat na všeobecně uznávanou normu či standard týkající se například kvality, bezpečnosti, módy atd.

5. Ve vztahu k uspokojením momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb

Potřeby jsou hybnou silou motivace člověka, která ho vede k určitému jednání, tedy k nákupu. Zákazník bude spokojen, pokud nabídka prodejce ukojí jeho aktuální potřeby.

6. Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení

Každý člověk občas zažije obtížnou situaci či problém. Jednou z možností řešení problému může být koupě určitého výrobku nebo služby. Díky individuálnímu přizpůsobování služeb při uspokojování potřeb nebo řešení problému, může narůstat i spokojenost zákazníků a růst i celý sektor služeb.

7. Ve vztahu k druhým lidem

Spokojenost zákazníka bývá velmi často ovlivněna tím, jak na nakupovaný výrobek nebo službu nahlíží okolí zákazníka, např. děti, manžel, partnerka, rodiče atd. Toto zákaznickovo okolí představuje další element jeho rozhodování, které nejen, že nesmí být opomenuto, ale může být dokonce tím nejvýznamnějším subjektem.

2.5.3 Důsledky spokojenosti a nespokojenosti

Z dlouhodobého hlediska je důležité, aby prodejce zákazníkovi nejen „prodal“, ale aby „prodával“, tzn., aby měla společnost dlouhodobě spokojené neboli loajální zákazníky.

O pověsti prodejce a zároveň i budoucnosti podniku rozhoduje zákaznická spokojenost. Kotler (2013) uvádí, spokojený zákazník sdílí své pozitivní pocity z nákupu v průměru s pěti dalšími lidmi. Průměrný nespokojený zákazník svůj názor v průměru řekne jedenácti lidem. I tyto další lidé mohou rozšiřovat informace o nespokojenosti dál, tudíž počet lidí, kteří se o špatném zacházení se zákazníky doslechnou, narůstá exponenciálně.

Nový (2006) uvádí příklady dlouhodobé spokojenosti:

- zákazník doporučuje prodejce svým známým,
- opakovaně se vrací ke „svému“ prodejci,
- přichází k němu pro radu týkající se složitějších technických parametrů výrobků,
- cítí se být trvale spokojen s celkovým nákupem,
- je ochoten spolupracovat s prodejcem při vyplňování různých šetření, dotazníků apod.,
- dle Kotlera (2013) se spokojený zákazník vyjadřuje o prodejci velice příznivě a dává ho také za příklad nejen kruhu rodiny ale i široké veřejnosti,
- je méně vnímavý k nabídkám konkurence a méně citlivý na změny ceny.

2.5.4 Spokojenost zaměstnanců

Spokojený zaměstnanec dělá spokojeného zákazníka a spokojený zákazník činí spokojeného majitele. Dle Váchala (2013) souvisí spokojenost zaměstnanců úměrně se spokojeností zákazníků. Spokojení zaměstnanci mají pro firmu řadu důsledků: mohou zvyšovat kvalitu a produktivitu výroby, nedochází k časté fluktuaci zaměstnanců mezi podniky, snižuje se jejich pracovní absence a zároveň zvyšují svou loajalitu vůči podniku. V sektoru služeb dále mohou spokojení zaměstnanci zvyšovat kvalitu zákaznického servisu.

K tomu, aby byl zaměstnanec spokojený, je nezbytná jeho vhodná motivace. Zaměstnance lze motivovat například pružnou pracovní dobou, vyšší mzdy, mimořádnými odměnami, ale i ústní pochvalou či kritikou.

Vztah spokojenosti mezi zákazníkem a zaměstnancem dle Tomka (2004) je zachycen v tabulce 2.2.

Tabulka č. 2.2 Spokojený zákazník a spokojený zaměstnanec

| Zákazník | Zaměstnanec |
|---|---|
| Spokojenost | Spokojenost |
| <ul style="list-style-type: none"> - vysoký zisk, - opakované kladení důrazu na věrnost a udržení zákazníků, - malá obměna zákazníků, - věrnost zákazníků, - kontinuita vztahů se zákazníky. | <ul style="list-style-type: none"> - nadprůměrné mzdy, - rozšířené pojetí pracovního místa vede k vysoké úrovni dovednosti, - zvyšování úrovně znalostí a dostatečná motivace, - schopnost zaměstnanců reagovat na problémy zákazníků, - loajalita zaměstnanců, vysoká kvalita služeb. |
| Nespokojenost | Nespokojenost |
| <ul style="list-style-type: none"> - nedostatečná kontinuita vztahů se zákazníky, - neschopnost utvářet loajalitu se zákazníky, - vysoká obměna zákazníků, - opakované kladení důrazu na získání nových zákazníků, - nízký zisk. | <ul style="list-style-type: none"> - velká obměna zaměstnanců, špatná kvalita služeb, - neschopnost zaměstnanců reagovat na problémy zákazníků, - nedostatečná školení a nedostatečná motivace, - úzké pojetí pracovního místa vede k nízké úrovni dovednosti, - nízké mzdy. |

Zdroj: vlastní zpracování

2.5.5 Měření spokojenosti

Dle Nenadála (2011) musí mít jakýkoliv systém, tedy i systém managementu jakosti funkční zpětnou vazbu. Všechny koncepce jakosti vyžadují monitorování toho, jak zákazníci vnímají produkty nebo služby. Jak uvádí Veber (2010) existují všeobecně uznávané normy jakosti, které vyžadují, aby se v systémech managementu jakosti provádělo monitorování a měření. Například norma ISO 9001 v několika bodech upozorňuje na nutnost plánovat, monitorovat a měřit, takto získané výsledky analyzovat a dále využít pro zlepšování. Norma ISO 9001 dále stanovuje několik tematických okruhů týkajících se monitorování a měření:

- spokojenosti zákazníků,
- procesů,
- produktů.

Podle výše zmíněné normy se od organizace vyžaduje, aby jako jedno z měřítek výkonnosti systému managementu jakosti určila:

- způsob a postup získávání informací od zákazníka, zda došlo ke splnění jeho požadavků,
- použití těchto informací v řídicí praxi.

Ke splnění prvního požadavku lze využít dva základní přístupy:

- monitorování a vyhodnocování informací realizovat vlastními pracovníky firmy,
- využít externích specializovaných organizací. (Veber, 2010)

2.6 Proces měření spokojenosti

Spokojenosti zákazníků by měla organizace sledovat neustále, mělo by tedy docházet k tzv. průběžnému monitoringu spokojenosti zákazníků. Dle Nenadála (2011) existují tři přístupy ke měření a monitorování spokojenosti zákazníků:

- a) přístup založený na systematickém hodnocení úrovně vnímání zákazníků v tzv. klasickém algoritmu,
- b) přístup analyzující hodnotu pro zákazníka,
- c) přístup, který využívá informace o měření výkonnosti dodavatelů odběrateli.

K realizaci prvního přístupu klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníků by měly být realizovány následující kroky:

1. určení účelu a cíle výzkumu spokojenosti zákazníků;
 2. definování, kdo je pro firmu zákazníkem;
 3. vymezení znaků spokojenosti zákazníků;
 4. návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků;
 5. stanovení velikosti výběru (tzv. vzorkování zákazníků),
 6. výběr vhodné metody ke sběru dat,
 7. tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně kvantifikace míry spokojenosti;
 8. využívání výsledků měření spokojenosti ke zlepšování procesů v organizaci.
- (Nenadál, 2011)

2.6.1 Určení účelu a cíle výzkumu spokojenosti zákazníků

V první řadě je potřeba určit účel výzkumu spokojenosti zákazníků, který představuje odpověď na otázku, proč se výzkum provádí. Stejně důležité je i definování cíle výzkumu, který určuje cílový stav po implementaci doporučení plynoucích z výzkumu. Kozel (2011)

2.6.2 Definování, kdo je pro firmu zákazníkem

Druhým krokem je určení, kterých zákazníků se bude měření spokojenosti týkat. Každá organizace má dvě skupiny zákazníků: interní a externí. Do skupiny interních zákazníků se řadí zaměstnanci a mezi externí zákazníky patří především koneční uživatelé výrobků a služeb. (Nenadál, 2011)

2.6.3 Vymezení znaků spokojenosti zákazníků

Za znaky spokojenosti považujeme pouze ty znaky produktů nebo služeb, které významně ovlivňují pocity zákazníka. Existují dvě metody definování znaků spokojenosti, které mají za cíl vymezit všechny podstatné požadavky zákazníků a převést je do struktury znaků ovlivňující pocity zákazníka:

- Metoda využívající zkušenosti pracovníků dodavatelské organizace, jde o metodu tzv. rozvoje znaků jakosti.
- Metoda založená na tzv. „hlasu zákazníků“, při které jsou požadavky na produkt či službu definovány na bázi aktivní účasti skutečných zákazníků, může jít například o diskusi, metodu kritických událostí nebo interview. (Nenadál, 2011)

2.6.4 Výběr vhodné metody ke sběru dat

Výběr vhodné techniky ke sběru dat závisí zejména na:

- rozsahu souboru dotazovaných respondentů,
- nákladech spojených se sběrem dat,
- možnostech subjektu, který sběr dat zabezpečuje,
- požadavcích na odezvu zákazníků.

Nejvyšší úroveň odezvy zákazníků představují přímé rozhovory se zákazníky uskutečňované například po poskytnutí služby. (Nenadál, 2011)

2.6.5 Návrh a tvorba dotazníků k měření spokojenosti zákazníků

Dle Blecharze (2011) lze provádět měření spokojenosti na vstupu (hodnocení jednotlivých položek, které jsou během procesu přeměněny na hodnotu pro zákazníka), během procesu (kritická místa se vztahem k výstupu), a na výstupu (shoda s požadavky zákazníka). Dle zvolené formy měření se odvíjí podoba nástrojů využívaných k měření spokojenosti zákazníků. Nejběžnějším nástrojem k získání zpětné vazby od zákazníků, na výstupu procesu nákupu, jsou používány dotazníky. Informace získávané pomocí dotazníkového šetření se nazývají, dle Kozla (2011) tzv. primární data. Primární proto, že je nikdo před námi ještě neshromáždil a zároveň jsou sbírány pro konkrétní (výzkumný) účel. Dotazník představuje formulář s otázkami, na které respondenti odpovídají, popřípadě může obsahovat varianty odpovědí. Úroveň navrženého dotazníku velmi významně ovlivňuje objektivitu získaných údajů, proto je důležité věnovat zvýšenou pozornost jejich přípravě.

Tvorba dotazníku by měla probíhat v následujících krocích:

- určení konkrétního období (od/do) a místa, kde bude sběr dat probíhat,
- vymezení vstupního souboru otázek pro dotazníky;
- volba vhodného formátu dotazníků;
- popis vstupních informací pro zákazníka;
- definování uspořádání dotazníků.

Dotazník by měl mít logickou strukturu a otázky položené v něm by měly umožňovat analýzu pocitů zákazníka odvozených od jeho vlastních zkušeností s projevy znaků spokojenosti definovaných ve druhém kroku. Blecharz (2011) uvádí podobu formulace otázek:

- Otázky by měly být formulovány jednoduše a jednoznačně.
- Náročnější otázky by měly být jasně vysvětleny a měly by stát pokud možno na začátku dotazníku, neboť s délkou dotazníku se snižuje koncentrace dotazovaného.
- Otázky by dále neměly být příliš dlouhé a podrobné, roste tak riziko nesprávného pochopení otázky.

Kozel (2011) definuje dva základní formáty dotazníků:

1. strukturovaný dotazník,
2. polostrukturovaný dotazník.

Strukturovaný dotazník

Dotazník strukturovaný se vyznačuje pevnou logickou strukturou, využívá především otázky s uzavřeným množstvím variant odpovědí. Výhodou strukturovaného dotazníku je rychlost a jednoduchost vyplnění, srovnatelnost odpovědí, snadnost zpracování dat. Velmi významnou nevýhodou je nižší informační hodnota, jelikož respondent nemůže odpovídat dle svého vlastního uvážení, ale pouze na základě nabízených odpovědí.

Polostrukturovaný dotazník

V polostrukturovaném dotazníku bývají obvykle využity také otázky polouzavřené nebo otevřené. S větší variantností odpovědí se polostrukturovaný dotazník stává mnohem náročnějším na zpracování.

Dotazník se obvykle skládá ze tří částí:

1. Hlavička s vysvětlením cíle výzkumu a způsobu vyplnění dotazníku apod.
2. Tematicky ucelené oddíly otázek a odpovědí.
3. Poděkování a pokyny k odevzdání.

Každý dotazník by měl začínat názvem, popřípadě jménem zadavatele a dále by měla následovat obecně uznávaná struktura otázek. Jako první bývají v dotazníku tzv. úvodní otázky, které mají za úkol získat spolupráci respondenta. Úvodní otázky by měly být především jednoduché a snadné. Dále se v dotazníku mohou objevit tzv. filtrační otázky, které umožňují logickou strukturu dotazníku. Lze jimi zajistit, aby na konkrétní otázky odpovídala pouze konkrétní cílová skupina respondentů. Následují věcné (tematické) otázky, které se týkají věcné podstaty řešeného problému a stanoveného výzkumného cíle. Věcné otázky se obvykle nachází ve střední části dotazníku. K vybavování z paměti slouží tzv. zahřívací otázky, na které navazují otázky specifické. Na závěr dotazníku lze zařadit citlivé otázky, které mohou vyvolat i negativní postoj respondenta, a otázky identifikační, které slouží ke zjištění základních charakteristik dotazovaného.

Informační hodnotu získanou z vyhodnocení dotazníků velmi výrazně ovlivňují i varianty nabízených odpovědí. Dle možností odpovědí dělíme otázky:

- otevřené – nabízí nespočet možností odpovědí dle vlastního názoru dotazovaného, čímž umožňují maximalizovat informační hodnotu;
- uzavřené – mají konečný počet variant odpovědí, ze kterých si respondent pouze vybírá;
- polouzavřené, které představují kompromis mezi otázkou otevřenou a uzavřenou.

Polouzavřené otázky nabízí respondentovi tzv. únikovou variantu, která představuje možnost zaznamenání vlastního názoru respondenta mimo konkrétní nabízenou odpověď. (Kozel, 2011)

2.6.6 Stanovení velikosti výběru

Celkový počet externích zákazníků je obvykle velmi vysoký. Vzhledem k fyzické nemožnosti a extrémně vysokým nákladům na šetření celého počtu zákazníků je obvykle prováděn výběr respondentů, označovaný též jako „vzorkování“ zákazníků, při kterém se postupuje v následujících krocích:

- rámec výběrového souboru (specifikace cílové skupiny respondentů),
- způsob výběru respondentů,
- rozsah výběru respondentů, tzn. velikost výběrového souboru.

Výběr respondentů při vzorkování musí být náhodný a tuto operaci lze provést pomocí čtyř metod:

- **náhodný výběr** – každá položka má stejnou šanci být vybrána,
- **stratifikovaný náhodný výběr** – populace je rozčleněna na podskupiny, ve kterých je následně prováděn náhodný výběr,
- **systematický náhodný výběr** – vybírá se např. každá pátá položka,
- **výběr podskupin** – v určitém časovém intervalu vybíráme vzorek v určitém množství, např. každou hodinu vybíráme vzorek o velikosti 5 kusů. Blecharz (2011)

Rozhodnutí o velikosti výběrového souboru lze odvodit od následujících přístupů:

- **Nákladový přístup.** Při nákladovém přístupu máme dopředu jasně stanovený rozpočet, který je porovnáván s náklady na oslovení jednoho respondenta, výsledkem čehož je výpočet, kolik respondentů je možné oslovit.
- **Slepý odhad.** Vychází z intuice či dosavadních zkušeností výzkumníka.
- **Statistický přístup.** Velikost výběrového souboru je určena pomocí statistických metod, Požadovaný rozsah souboru se liší například v závislosti na variabilitě výskytu zkoumaného znaku v základním souboru, nebo na požadované míře přesnosti odhadu. (Kozel, 2011)

2.6.7 Tvorba postupů pro vyhodnocování dat

Ještě před samotnou analýzou nashromážděných dat, musíme nasbíraná data vhodně zpracovat. Nejprve provedeme kontrolu a úpravu dat, abychom minimalizovali riziko nepřesných doporučení z provedeného výzkumu.

Kontrola a úprava dat

Vhodně připravená data pro další analyzování by měla vykazovat vysoké hodnoty dvou ukazatelů:

- validita dat (přesnost, platnost, věrohodnost, nevychýlenost, správnost) – měříme to, co jsme skutečně zamýšleli měřit;
- reliabilita dat (spolehlivost, opakovatelnost, stálost, pravdivost) – při opakované aplikaci bychom dostali stejné výsledky (nesmí ovšem dojít ke změně zkoumaného objektu).

Ke kontrole nashromážděných dat lze použít postupy:

1. **Kontrola úplnosti** (resp. čitelnosti) – v závislosti na velikosti výběrového souboru lze zkontrolovat všechna data (všechny dotazníky) nebo vybrat náhodně jen některé.
2. **Logická kontrola** – zkoumá kvalitu dat, tzn., zda respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr dat skutečně prováděl. (Kozel, 2011)

Zvýšená pozornost by měla být věnována neutrálním odpovědím na otázky, které nabízely možnost odpovědět neutrálně (nevím, nemám názor). Zpravidla nemáme možnost zjistit, jaké důvody respondenta vedly k neurčitým odpovědím, proto je velmi důležité zvážit analýzu takových odpovědí. Kozel (2011) uvádí pravidlo, že u správně formulované otázky by počet zjištěných neutrálních odpovědí neměl přesahovat 5-10% z celkového počtu správně vyplněných dotazníků. Při přesažení výše zmíněné hranice, bychom měly provést rozbor a zjistit důvod (nesprávně formulovaná otázka, nevhodné varianty odpovědí apod.). Otázka by měla být vyřazena z analýz a neměla by být dále nijak vyhodnocována.

Během sběru dat může docházet k chybám, které mohou znehodnotit zjištěné výsledky a doporučení. Kozel (2011) rozlišuje dvě hlavní skupiny chyb.

1. **Chyby výběrové** – pokud jsou sbírána data od výběrového souboru, který je menší než základní soubor. K dalšímu navýšení chyby výběrové dochází, pokud je nevhodně určen výběrový soubor, který neodpovídá rozložení základního souboru.
2. **Chyby nevýběrové** – všechny ostatní chyby způsobující nepřesné nebo zkreslené výsledky zpravidla prostřednictvím respondenta. Těmto chybám lze předcházet dodržováním postupů správného sběru dat.

Pokud jsou dotazníky v tzv. „klasické“ podobě, tzn. zaznamenány pomocí tužky a papíru, je třeba data z dotazníku převést do elektronické podoby (tzv. nahrávání dat). Při nahrávání dat se mohou vyskytnout další chyby, například chybějící data.

Pro úpravu dat (tzv. čištění dat) a odstranění chyb lze použít některou z těchto variant:

- doplnění dat podle ostatních správných dotazníků,
- přiřazení neutrálních možností místo chybějících hodnot,
- přiřazení průměrné hodnoty proměnné místo chybějících hodnot,
- kontaktování původce chyby a zaznamenání nové správné odpovědi,
- vyřazení konkrétní otázky z dalšího zpracovávání,
- vyřazení konkrétních dotazníků z dalšího zpracovávání.

K vyřazení konkrétních dotazníků by mělo dojít pouze tehdy, pokud je jasné, že respondent zadání např. neporozuměl anebo nespolupracoval. Jestliže vyřadíme většinu dotazníků, může dojít k znehodnocení výsledků a porušení požadovaného rozložení výběrového souboru. Pakliže taková situace nastane, měli bychom provést tzv. vážení zbylých dat, při kterém přepočítáme pomocí odlišných vah získaná data tak, aby skladba zbylých respondentů odpovídala požadované struktuře základního souboru.

Třídění dat

Třídění neboli klasifikace umožňuje zjišťovat závislost mezi proměnnými. Pomocí třídění dat tedy hledáme a definujeme vhodné segmenty, které se významně liší od skupin. Rozsah třídění je vhodné volit v závislosti na očekávání, požadovaných výsledků z odpovědí, ale také podle toho, jaké analýzy chceme s proměnnými a jejich třídami provádět.

Kozel (2011) uvádí správné znaky třídění:

- určení třídních znaků – proměnných, podle kterých budou celková data rozčleněna (např. pohlaví, věk, vzdělání, frekvence nákupů atd.);

- definování tříd tak, aby se vzájemně nevylučovaly – každý respondent nebo odpověď musí být obsažen pouze v jedné třídě;
- určení třídy vyčerpávajícím způsobem – třídy musí obsahovat všechny respondenty, odpovědi.

Vyhodnocování dat probíhá vždy v úrovni určitého stupně třídění. Stupněm třídění lze vyjádřit, jak detailně jdou data rozčleněna do jednotlivých tříd.

Třídění prvního stupně představujeme zjišťování četností (výskytu) určité proměnné (např. četností odpovědí na otázky v dotazníku). Třídění prvního stupně využíváme vždy, pokud chceme znát celkové výsledky výzkumu. Pro přehledné zobrazení třídění prvního stupně lze využít frekvenční tabulky, ve kterých jsou uváděny informace o zjištěných (naměřených) četnostech a jejich hodnoty jako celku.

Třídění druhého stupně používáme pro zjišťování vztahů a závislostí mezi proměnnými, například porovnáváme-li mezi sebou dvě proměnné (např. pohlaví a odpovědi na konkrétní otázku) a hledáme, v čem se kombinace zvolených proměnných odlišují od ostatních. Pro přehlednou orientaci v třídění druhého stupně lze využít zápisu do tzv. kontingenční tabulky, která zachycuje kombinace četností dvou proměnných (četnosti odpovědi jednotlivých skupin respondentů).

Třídění vyšších stupňů využíváme, hledáme-li ještě podrobnější odlišnosti jednotlivých skupin. (Kozel, 2011)

Kódování dat

Kódování dat spočívá v převedení hodnot zjišťovaných proměnných (slov, tříd nebo čísel) do nových symbolů (zpravidla číselných), které provádíme obvykle tehdy, chceme-li využít výpočetní techniky k vyhodnocování zjištěných dat. Kódování dat provádíme v závislosti na typu otázky či typu proměnné. Kódování v praxi znamená přidělení číselného kódu každé variantě všech otázek v dotazníku. Při kódování je třeba stanovit si šířku a počet kódů. Největší problém při kódování nastává tehdy, obsahuje-li dotazník otevřené otázky (bez nabídky odpovědí), na které odpovídají respondenti svými vlastními slovy. K vyhodnocení takových odpovědí je potřeba snížit počet variant odpovědí na odpovídající úroveň tak, že projedeme všechny dotazníky, vybereme nejčastěji opakující se odpovědi, kterým přiřadíme kódy a zbytek odpovědí považujeme za neutrální. Při tomto postupu je třeba brát v potaz kritérium dodržení maximálně 10 % neutrálních odpovědí. Podle stejného pravidla o

neutrálních odpovědích kódujeme i polouzavřené otázky, které se vyznačují navrženými variantami odpovědi s možností doplnění vlastního názoru.

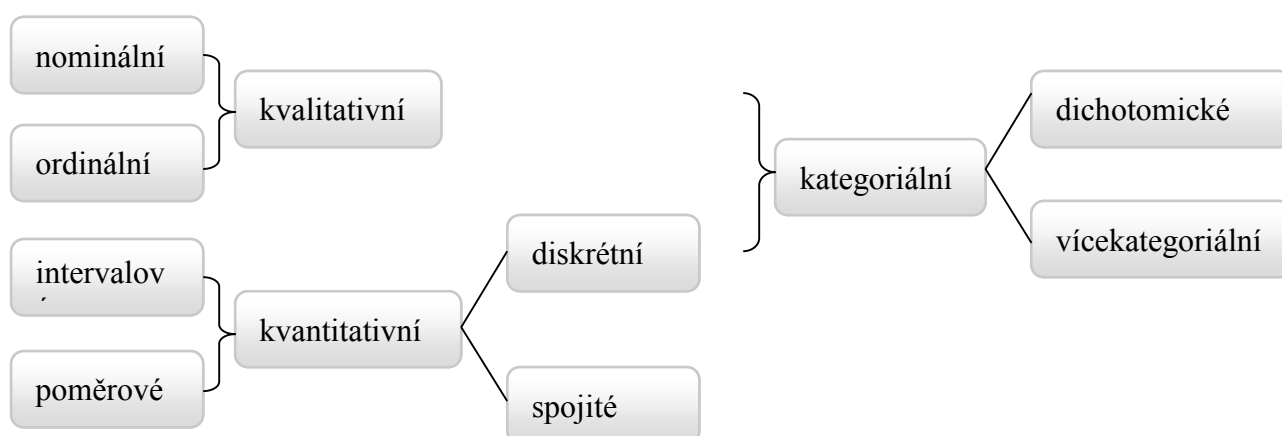
Pro seznam i metodiku kódů by měla být vytvořena tzv. kódovací kniha, která může mít podobu např. seznamu kódů a variant odpovědi doplněný o vysvětlení určitých kroků při samotném postupu kódování.

Každé otázce v dotazníku odpovídá určitá proměnná, kterou lze rozlišit:

- **Nominální proměnná** – její dvě hodnoty lze mezi sebou pouze porovnávat, zda jsou stejné či různé (např. značka). Můžeme u nich zjišťovat rozdělení četností, ale nelze provádět aritmetické operace (např. sčítat, odčítat apod.). Nominální proměnnou při kódování převádíme na čísla, se kterými se dále neprovádí žádné matematické operace, nebo je ponecháváme v textové podobě.
- **Binární (dichotomické) proměnné** – představují alternativu nominální proměnné nabývající pouze dvou hodnot (např. znalost vs. neznalost). Kódování binárních proměnných nabývá hodnot „1“ nebo „0“. Matematické operace lze následně provádět např. ze zjištěných četností kódu „0“.
- **Ordinální (pořadová) proměnná** – hodnoty mohou mít podobu textu i čísla, které lze porovnávat např. pomocí určení pořadí. Pokud chceme zjistit kromě četností ordinálních proměnných také výsledky nejrůznějších statistik, musíme texty převést na čísla, tzn. kódovat.
- **Kvantitativní (číselná) proměnná** – její dvě hodnoty můžeme porovnávat určením jejich vzájemné vzdálenosti. Dle možností charakterizování vzdálenosti dvou hodnot rozeznáváme intervalové (rozdílové) proměnné a poměrové (podílové) proměnné. Kódy u každé proměnné pak představují konkrétní hodnoty, tedy čísla.

Na obrázku č. 2.3 je graficky zachyceno členění proměnných.

Obrázek č. 2.3 Typy proměnných



Zdroj: Kozel (2011, s. 107)

Hojně užívaným pojmem je kvalitativní proměnná, která je uváděna buď pro proměnné nominální, nebo nominální a ordinální současně. Při statistických výzkumech jsou proměnné dále označovány jako diskrétní (obsahující pouze celočíselné hodnoty) a spojité (mohou nabývat jakýchkoliv hodnot z určitého intervalu). Proměnné, které lze členit dle výše zmíněných kategorií (nominální, ordinální a kvantitativní diskrétní), označujeme pojmem kategoriální. (Kozel, 2011)

Po kontrole, úpravě, třídění a kódování dat následuje nejsložitější část, a to analýza dat.

2.6.8 Analýza dat

Data získaná pomocí dotazníkového výzkumu lze vyhodnocovat pomocí základní statistické deskripce a modelů zákaznické spokojenosti, mezi které patří:

- model pouze spokojenost,
- deskriptivní analýza,
- model důležitost – spokojenost,
- index spokojenosti zákazníků.

Základní statistická deskripce

Jak již bylo výše zmíněno, nejprve zjišťujeme hodnoty jednotlivých proměnných, které mohou tvořit kategorie (třídy) nebo může jít o zjištěné číselné údaje, ze kterých se mohou stát kategorie změnou typu proměnné. V případě měření pomocí dotazníkového šetření proměnnými jsou jednotlivé otázky dotazníku, hodnotami odpovědi na ně, a pokud mají odpovědi různé varianty, jde pak o kategorie hodnot.

Kozel (2011) uvádí oblasti zjišťování hodnot v následujícím pořadí:

1. **četnost** (výskyt) jednotlivých proměnných a jejich kategorií;
2. **popisné statistiky**: poloha (úroveň), variabilita (proměnlivost) a rozložení (průběh) proměnných,
3. **závislosti mezi proměnnými**.

Četnost představuje počet výskytu hodnot proměnné, tzn. jednotlivých (variant) odpovědí. Četnost lze dále dělit na **absolutní**, která představuje sumu jednotlivých (variant) odpovědí, a relativní, vyjadřující poměr absolutní četnosti k rozsahu souboru (všech respondentů), uvedená v procentech. **Relativní** četnosti, které lze vypočítat pomocí vzorce č. 2.1, mají vyšší vypovídací hodnotu, než četnosti absolutní. Pokud se stane, že chybí některé případy měření (např. respondent na konkrétní otázku z nějakého důvodu neodpověděl) můžeme přistoupit k měření tzv. validní četnosti, která vyjadřuje poměr absolutní četnosti ke všem, kteří odpověděli. Další, velmi významnou kategorií četností, je četnost kumulativní, která postupně přičítá jednotlivé validní četnosti v pořadí, které zvolíme. Kumulativní četnost ovšem určujeme pouze u hodnot, které lze smysluplně uspořádat.

$$p_i = \frac{n_i}{n}, \quad (2.1)$$

kde p_i je relativní četnost, n_i je dílčí četnost a n představuje rozsah souboru.

Poloha zkoumaných proměnných lze popsat centrálními (středními) momenty a dalšími ukazateli středu. Ukazatelé středu určují jakýsi pomyslný bod, kolem kterého kolísají odpovědi, a díky nim lze srovnávat úroveň zkoumaných jevů u více souborů navzájem.

Nejčastějšími ukazateli středu jsou:

- **modus** (\hat{X}) - hodnota (varianta) odpovědí nejčastěji se vyskytujících;
- **medián** (\tilde{X}) – prostřední hodnota při vzestupném uspořádání hodnot (variant) odpovědí;
- **průměr** (\bar{X}) – aritmetický průměr, který lze vypočítat dle vzorce č. 2.2, se zpravidla používá jen pro číselné proměnné; na rozdíl od mediánu je ovlivněn hodnotami, ke kterým má tendenci se vychylovat.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i, \quad (2.2)$$

kde x_i je vybraná hodnota a n – rozsah souboru.

Pokud jsou hodnoty statistického souboru uspořádány do rozdělení četností, například ve velkých souborech, kde stejné obměny hodnot statistického znaku má vždy více statistických jednotek, používáme tzv. **vážený aritmetický průměr**, který můžeme vypočítat dle vzorce č. 2.3.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k x_i \cdot n_i, \quad (2.3)$$

kde n je rozsah souboru, x_i je vybraná hodnota a n_i představuje váhy k jednotlivým obměnám hodnot.

S pojmem medián souvisí další statistický pojem kvantil. **Kvantily** rozdělují uspořádaný soubor na n částí při vzestupném uspořádání hodnot. V praxi jsou nejvíce využívány tzv. kvartily, které rozdělují soubor na 4 části:

- 25 % kvantil (tzv. dolní kvartil),
- 50 % kvantil (medián),
- 75 % kvantil (tzv. horní kvartil).

Výpočet **kvartilů** lze provést pomocí vzorce č. 2.4, který stanoví pořadové číslo statistické jednotky, jejíž hodnota je hledaným kvantilem.

$$z_p = np + 0,5, \quad (2.4)$$

kde z_p je hledané pořadové číslo, n je rozsah souboru a p je relativní četnost nejnižších hodnot.

Mezi další popisnou statistiku se řadí variabilita (heterogenita). Variabilita představuje proměnlivost odpovědí, resp. jejich varianty, kolem středu neboli centrálních momentů. Variabilita bývá charakterizována mírami variace, které určují rozptyl odpovědí.

Základní mírou variability je **variační rozpětí**, které vyjadřuje rozdíl mezi maximální a minimální naměřenou hodnotou odpovědi, viz vzorec 2.5.

$$R = x_{max} - x_{min}, \quad (2.5)$$

kde R představuje variační rozpětí, x_{max} je maximální hodnota souboru a x_{min} je minimální hodnota souboru.

Přesnější míru variability představuje **rozptyl**, od kterého odvozujeme další dvě míry variability – směrodatnou odchylku, určující absolutní variabilitu, a variační koeficient, který určuje relativní variabilitu.

Rozptyl je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od průměru. Rozptyl dělíme na prostý, viz vzorec 2.6, a vážený, který lze vypočítat dle vzorce 2.7.

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}, \quad (2.6)$$

kde s_x^2 je rozptyl, x_i vybraná hodnota, \bar{x} je průměr a n je rozsah souboru.

Vážený rozptyl používáme, pokud přihlížíme k četnostem jednotlivých obměn hodnot.

$$s_x^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 n_i, \quad (2.7)$$

kde s_x^2 je rozptyl, x_i vybraná hodnota, \bar{x} je průměr, n je rozsah souboru a n_i představuje váhy k jednotlivým obměnám hodnot.

K vyhodnocování rozptylu výběrového souboru je používán rozptyl výběrový, který lze spočítat pomocí vzorce 2.8

$$s_x^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}, \quad (2.8)$$

Rozptyl sám o sobě není interpretovatelnou veličinou, protože výsledek je dán ve čtvercích měrných jednotek. Proto je při výpočtech variability dávána přednost druhé odmocnině rozptylu, tzv. **směrodatné odchylyce** s_x . Směrodatná odchylyka představuje, jak se jednotlivé hodnoty v souboru odchyli od střední hodnoty. Vzorec č. 2.9 zachycuje postup výpočtu směrodatné odchylyky prosté. Vážená směrodatná odchylyka lze vypočítat pomocí vzorce č. 2.10. Směrodatnou odchylyku pro výběr souboru vypočítáme pomocí vzorce č. 2.11.

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.9)$$

kde s_x představuje směrodatnou odchylyku, x_i je vybraná hodnota, \bar{x} je průměr a n je rozsah souboru.

$$s_x = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^k (x_i - \bar{x})^2 n_i}, \quad (2.10)$$

kde s_x představuje směrodatnou odchylyku, x_i je vybraná hodnota, \bar{x} je průměr, n je rozsah souboru a n_i představuje váhy k jednotlivým obměnám hodnot.

$$s_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}, \quad (2.11)$$

Variační koeficient V_x , který lze vypočítat dle vzorce č. 2.12, patří mezi relativní míry variability, protože vyjadřuje poměr směrodatné odchylyky od průměru. Obvykle je tento poměr vyjadřován v procentech. Pak udává, z kolika procent se v průměru odchyli jednotlivé hodnoty od aritmetického průměru.

$$V_x = \frac{s_x}{\bar{x}}, \quad (2.12)$$

kde V_x je variační koeficient, s_x je směrodatná odchylka a \bar{x} je průměr,

Mezi další popisné statistiky, které má smysl vyhodnocovat v dotazníkovém výzkumu, patří **koeficientům souměrnosti** rozdělení četností, díky kterým můžeme odvodit rozložení či koncentraci jednotlivých (variant) odpovědí. Mezi koeficienty souměrnosti řadíme koeficient **šikmosti** (symetrie) a koeficient **špičatosti** (koncentrace). Pro odvození šikmosti či špičatosti budeme vycházet ze zcela symetrického rozdělení, které je charakteristické tím, že všechny centrální momenty (ukazatelé středu) jsou totožné, dle vzorce 2.13.

$$\bar{x} = \tilde{x} = \hat{x} \quad (2.13)$$

kde \bar{x} je průměr, \tilde{x} je medián a \hat{x} je modus.

V případě asymetrického rozložení rozeznáváme zešikmení zleva či zprava, dle toho, zda je jednotlivé případy koncentrují jedním nebo druhým směrem celkového rozpětí odpovědí.

U špičatosti rozlišujeme rozložení špičaté (většina případů se koncentruje kolem jedné hodnoty) nebo ploché (jednotlivé případy jsou zastoupeny více rovnoměrně).

Analýza závislosti dvou proměnných

Třetím krokem základní statistické deskripce je zjišťování závislosti proměnných, neboli jednotlivých otázek dotazníku, při kterém zjišťujeme závislost uvnitř jednoho souboru mezi proměnnými či mezi skupinami jiné proměnné. Metod používaných k analyzování závislosti proměnných lze využít i k porovnání závislosti mezi dvěma různými soubory například k zjištění odlišností preferencí konkrétního zboží či služby mezi muži a ženami. Analýzu závislosti proměnných obvykle provádíme pomocí testování statistických hypotéz.

Statistická hypotéza představuje výrok (tvrzení) o neznámé vlastnosti základního souboru, který testujeme pomocí statistických testů. Výsledkem statistických testů je rozhodnutí, zda je testovaná statistická hypotéza přijatelná či nikoliv.

Podle počtu testovaných souborů rozlišujeme testy na:

- jednovýběrové,
- dvouvýběrové,
- vícevýběrové.

Testování hypotéz v podstatě představuje rozhodovací proces, ve prospěch jednoho ze dvou výroků:

- nulová hypotéza H_0 , která představuje tvrzení, jehož platnost ověřujeme, obvykle představuje tvrzení, že mezi zkoumanými veličinami neexistuje rozdíl. Bývá vyjádřena parametrem θ a jeho očekávanou hodnotou θ_0 :

$$H_0: \theta = \theta_0$$

- alternativní hypotéza H_1 popírá tvrzení vyřčené nulovou hypotézou a zároveň přesně popisuje situaci, do které se dostáváme, není-li nulová hypotéza přijata. (Michalcová)

Tabulka č. 2.3 Testování hypotéz

| | | Rozhodnutí pro: | |
|-----------------------|-------|--------------------|-----------------------------|
| | | H_0 | H_1 |
| | | | |
| Ve skutečnosti platí: | H_0 | Správné rozhodnutí | Chyba I. druhu (α) |
| | H_1 | Chyba II. druhu | Správné rozhodnutí |

Zdroj: Kozel (2011, s. 81)

V tabulce č 2.3 jsou zachyceny hypotézy H_0 a H_1 , ale také signifikance (hladina významnosti) α , která představuje přijatelnou úroveň chyby I. druhu (rizika omylu), že dojde k zamítnutí nulové hypotézy H_0 , která ve skutečnosti platí. Protože je obvykle uvažováno s malou chybou omylu, že dojde k zamítnutí pravdivého předpokladu nulové hypotézy H_0 , pracujeme převážně s 95% spolehlivostí testu, tzn., že jsme ochotni připustit pouze menší než 5% pochybení, proto musí být naměřená hodnota α menší než 0,05. (Kozel, 2011)

Hlavním nástrojem, který rozhoduje o přijetí či zamítnutí nulové hypotézy H_0 , je tzv. testové kritérium, které má při platnosti nulové hypotézy známé pravděpodobnostní rozdělení.

Testové kritérium se vyznačuje definičním oborem, který se dělí na dvě množiny, které nazýváme:

- $W_{1-\alpha}$ – obor nezamítnutí (přijetí) testované hypotézy H_0 ,
- W_α – kritický obor (obor zamítnutí hypotézy H_0 , představující doplněk oboru nezamítnutí testované hypotézy H_0).

Hodnoty nacházející se na rozhraní oboru nezamítnutí a oboru kritického se nazývají kritické hodnoty. Při zjišťování kritických hodnot bereme v úvahu hladinu významnosti α , která představuje přijatelnou úroveň chyby I. druhu.

Při testování závislosti proměnných dvou základních souborů využíváme dvouvýběrové testy, vycházející z předpokladu nezávislých výběrů, tzn., že výběr jednotek z jednoho základního souboru nezávisí na výběru jednotek druhého základního souboru.

Pro dva nezávislé náhodné výběry předpokládáme:

- první výběr ($X_{11}, X_{12}, \dots, X_{1n_1}$) pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_1, \sigma_1^2)$;
- druhý výběr ($X_{21}, X_{22}, \dots, X_{2n_2}$) pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_2, \sigma_2^2)$.

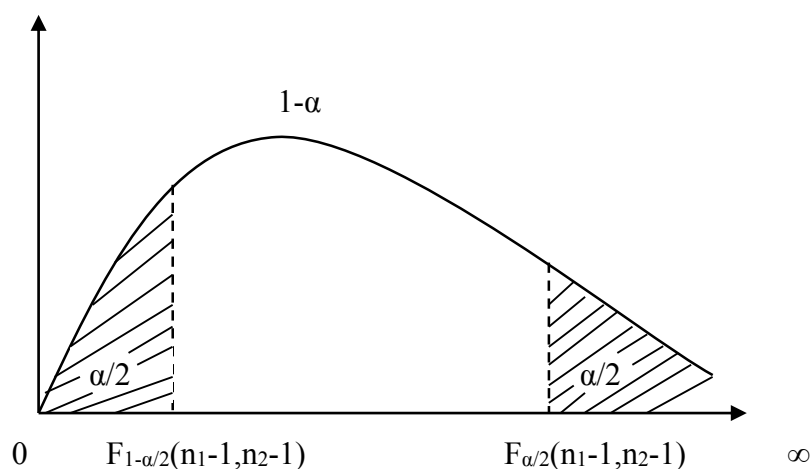
Pro provádění testu závislosti dvou středních hodnot je potřeba vycházet z testu ověřující shodu rozptylů srovnávaných souborů. Test shody rozptylů dvou základních souborů s normálním rozdělením je nazýván F-testem, který, má následující parametry:

- první výběr pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_1, \sigma_1^2)$;
- druhý výběr pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_2, \sigma_2^2)$;
- parametry $\mu_1, \mu_2, \sigma_1^2, \sigma_2^2$ jsou neznámé,
- máme zvolenou hladinu významnosti α .

Postup F-testu:

1. formulace nulové hypotézy $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$;
2. formulace alternativní hypotézy $H_1: \sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$;
3. stanovení testového kritéria: $F = \frac{\hat{S}_1^2}{\hat{S}_2^2} = \frac{n_1(n_1-1)\hat{S}_1^2}{n_2(n_2-1)\hat{S}_2^2} \sim F(n_1 - 1, n_2 - 1)$
4. grafické zobrazení normálního rozdělení:

Obrázek č. 2.4. F-test, normální rozdělení



Zdroj: Michalcová

5. určení kritického oboru: $W \in (0; F_{1-\alpha/2}(n_1-1, n_2-1)) \cup (F_{\alpha/2}(n_1-1, n_2-1); \infty)$;
6. výpočet hodnoty testovacího kritéria: $F_{exp} = \frac{\hat{\sigma}_1^2}{\hat{\sigma}_2^2} = \frac{n_1(n_1-1)s_1^2}{n_2(n_2-1)s_2^2}$
7. provedení rozhodnutí: $F_{exp} \in W$, pak H_0 zamítáme na dané hladině významnosti.

Po provedení rozhodnutí o rovnosti, případně nerovnosti rozptylů dvou základních souborů, zjištěné pomocí F-testu, můžeme přistoupit k zjišťování závislosti středních hodnot dvou základních souborů. Jak bylo zmíněno výše, testování shody středních hodnot dvou základních souborů probíhá pomocí **dvouvýběrového t-testu**, který má stejně jako F-test určité parametry:

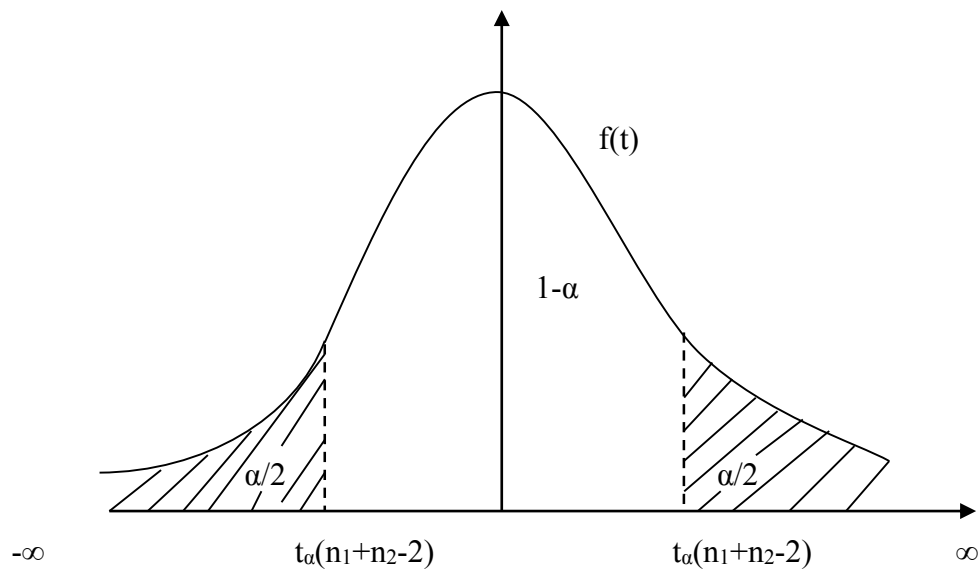
- první výběr pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_1, \sigma_1^2)$;
- druhý výběr pochází ze základního souboru s normálním rozdělením $N(\mu_2, \sigma_2^2)$;
- parametry σ_1^2, σ_2^2 jsou neznámé, $\mu_1 < 30, \mu_2 < 30$,
- máme zvolenou hladinu významnosti α .

Protože předpokládáme, že hodnoty σ_1^2, σ_2^2 nejsou známy, rozhodneme výše uvedeným F-testem, zda můžeme rozptyly považovat za stejné (tzn., že nezamítáme nulovou hypotézu $H_0: \sigma_1^2 = \sigma_2^2$) nebo nemůžeme (zamítáme H_0). Dle výsledku F-testu se při T-testu využívá různé testovací kritérium.

A) Postup T-testu za předpokladu $\sigma_1^2 = \sigma_2^2$ (ověřeno F-testem):

1. formulace nulové hypotézy $H_0: \mu_1 = \mu_2$;
2. formulace alternativní hypotézy $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$;
3. stanovení testového kritéria: $T = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{n_1 S_1^2 + n_2 S_2^2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}{n_1 + n_2}} \sim t(n_1 + n_2 - 2)$
4. grafické zobrazení normálního rozdělení:

Obrázek č. 2.5 Normální rozdělení t-testu při shodě dvou rozptylů



Zdroj: Michalcová

5. určení kritického oboru: $W \in (-\infty; t_{\alpha}(n_1+n_2-2)) \cup (t_{\alpha}(n_1+n_2-2); \infty)$;
6. výpočet hodnoty testovacího kritéria: $t_{exp} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{n_1 S_1^2 + n_2 S_2^2}} \sqrt{\frac{n_1 n_2 (n_1 + n_2 - 2)}{n_1 + n_2}}$
7. provedení rozhodnutí: $t_{exp} \in W$, pak H_0 zamítáme na dané hladině významnosti.

B) Postup T-testu za předpokladu $\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$ (ověřeno F-testem):

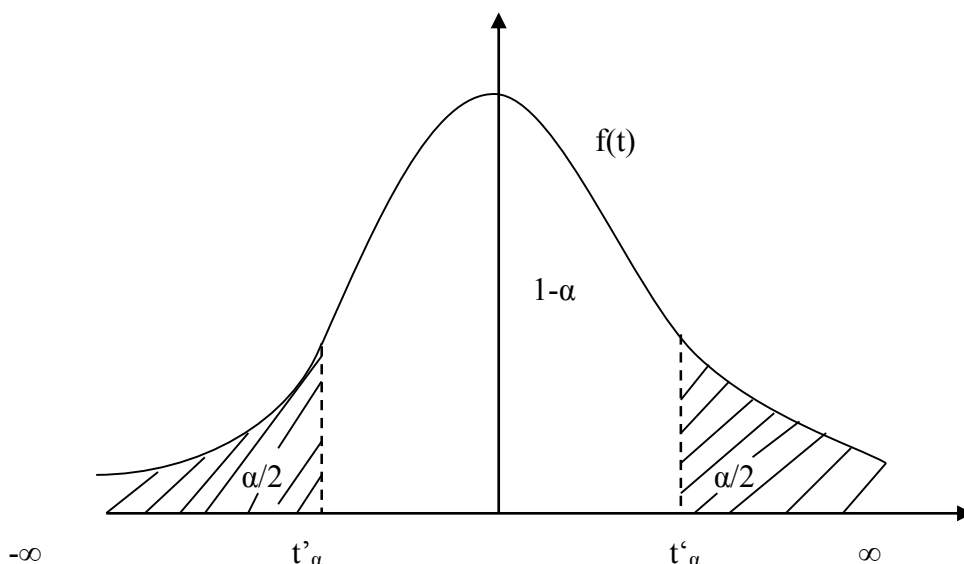
1. formulace nulové hypotézy $H_0: \mu_1 = \mu_2$;
2. formulace alternativní hypotézy $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$;
3. stanovení testového kritéria: $T' = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{(n_2-1)s_1^2 + (n_1-1)s_2^2}} \sqrt{(n_1-1)(n_2-1)}$, se řídí

přibližně Studentovým rozložením s kritickými hodnotami:

$$t'_\alpha = \frac{(n_2-1)s_1^2 t_\alpha + (n_1-1)s_2^2 t_\alpha (n_2-1)}{(n_2-1)s_1^2 + (n_1-1)s_2^2}$$

4. grafické zobrazení normálního rozdělení:

Obrázek č. 2.6 Normální rozdělení t-testu při rozdílnosti dvou rozptylů



Zdroj: Michalcová

5. určení kritického oboru: $W \in (-\infty; t'_\alpha) \cup (t''_\alpha; \infty)$;
6. výpočet hodnoty testovacího kritéria: $t'_{exp} = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{(n_1-1)s_1^2 + (n_2-1)s_2^2}} \sqrt{(n_1-1)(n_2-1)}$
7. provedení rozhodnutí: $t'_{exp} \in W$, pak H_0 zamítáme na dané hladině významnosti.

Metoda pouze spokojenost

Metoda pouze spokojenost představuje průzkumovou techniku měření spokojenosti zákazníka. Respondenti jsou požádáni, aby na pětibodové Likertově škále vyznačili, jak si podle nich podnik vede v řadě konkrétních vlastností. Jedna odpovídá naprosté nespokojenosti a pět naprostému nadšení/spokojenosti. Pomocí aplikace metod popisné statistiky, je zjištěno průměrné skóre u každé vlastnosti, přičemž vlastnosti s nejnižším hodnocením představují možnosti zlepšení. Nevýhodou této metody je, že nezohledňuje důležitost vlastností pro zákazníka. Vedení podniku tak nezná priority zákazníků, tím pádem ani nemůže rozsoudit stejné skóre spokojenosti u odlišných vlastností. (Fontenotová, Henková, Carson, 2005)

Příklad hodnotících škál a formátů využívaných při hodnocení spokojenosti zákazníků je zachycen v tabulce č. 2.4.

Tabulka č. 2.4 Příklady hodnotících škál a formátů

| Formát check – listů: | | | | |
|-----------------------|---------------|-----------------------------|-----------------|------------------|
| Spokojen | | | nespokojen | |
| Likertův formát: | | | | |
| Silný souhlas | Slabý souhlas | Ani souhlas ani nesouhlas | Slabý nesouhlas | Silný nesouhlas |
| Verbální formát: | | | | |
| Velmi spokojen | Spokojen | Ani spokojen ani nespokojen | Nespokojen | Velmi nespokojen |

Zdroj: vlastní zpracování

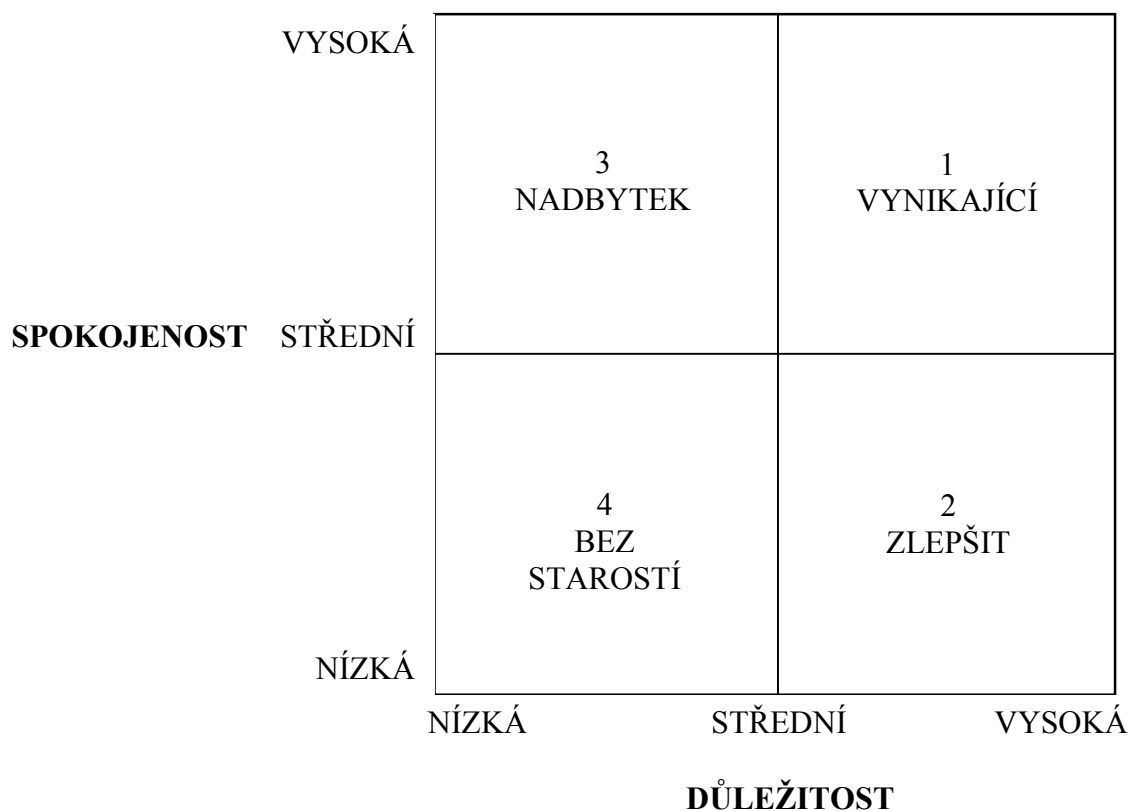
Diferenční analýza

Při aplikaci diferenční analýzy je odstraněn nedostatek metody pouze spokojenosti tím, že u každého respondenta je počítán rozdíl mezi skórem spokojenosti a skórem důležitosti. Vlastnosti s největšími rozdíly, mezi spokojeností a důležitostí, je potřeba zlepšit. Jak hodnocení spokojenosti, tak i hodnocení důležitosti je měřeno na Likertově hodnotící škále. Při hodnocení důležitosti jedna odpovídá zcela nedůležitému a pět zcela důležitému. Vlastnosti se stejným rozdílem mohou být pro zákazníky různě důležité, proto bychom měli v první řadě seřadit vlastnosti podle jejich důležitosti. (Fontenotová, Henková, Carson, 2005)

Metoda důležitost – spokojenost (D – S)

Stejně jako při diferenční analýze jsou v modelu D - S zákazníkem hodnoceny vlastnosti podniku z hlediska spokojenosti a důležitosti. Zatímco při diferenční analýze je zkoumán rozdíl mezi spokojeností a důležitostí, metodou D – S je ověřován vztah mezi oběma jevy. Metoda D – S využívá kvadrantovou mapu k zobrazení oblastí vyžadujících zlepšení pomocí srovnání spokojenosti a důležitosti u konkrétních měřených vlastností. V podstatě jde o grafické vyjádření vztahu spokojenosti a důležitosti, přičemž nejdůležitější zůstávají položky s vysokou důležitostí a nízkou spokojeností, které by měly být zachyceny v kvadrantu 2, viz obrázek. č. 2.4. (Fontenotová, Henková, Carson, 2005)

Obrázek č. 2.7 Model důležitost – spokojenost



Zdroj: Fontenotová, Henková, Carson, 2005

Index spokojenosti zákazníka

Nenadál (2011) uvádí tzv. index spokojenosti zákazníka, který je v praxi nejpoužívanějším nástrojem pro vyhodnocování dat. Index využívá víceúrovňovou Likertovu, verbální nebo numerickou hodnotící škálu, spolu se stanovenou závažností jednotlivých znaků spokojenosti. Index spokojenosti zákazníků, označený jako I_{SZ} je pak dán vztahem:

$$I_{SZ} = \frac{I_{SS} + k \cdot I_{SV}}{k - 1}$$

kde

I_{SS} - dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky služeb,

I_{SV} - dílčí index spokojenosti zákazníka se znaky výrobku,

k - konstanta, která vyjadřuje podíl znaku spokojenosti výrobku na celkové spokojenosti zákazníků (je určena dodávající organizací na základě průzkumu u zákazníků).

Index spokojenosti zákazníků se znaky služeb odvozen z výše uvedené rovnice:

$$I_{SZ} = I_{SS}$$

Dílčí index spokojenosti se znaky služeb lze vypočítat:

$$I_{SS} = \sum_{i=1}^N w_{is} \cdot S_i$$

kde

N - počet znaků spokojenosti zákazníků se službami

w_{is} - váha i-tého znaku spokojenosti se službami. Musí platit, že:

$$\sum_{i=1}^N w_{is} = 1$$

S_i - hodnocení míry spokojenosti s i-tým znakem služeb vybranými zákazníky:

$$S_i = \frac{\sum_{x=1}^n S_{ix}}{n}$$

když

S_{ix} - hodnocení i-tého znaku spokojenosti se službami x-tým zákazníkem. To závisí na použité hodnotící škále a vyjádřeno může být v %, v bodech atd.

n - rozsah výběru (resp. velikost vzorku), tj. celkový počet zákazníků, u kterých je měření spokojenosti realizováno.

Přednosti uvedeného modelu jsou:

- kvantifikace míry spokojenosti s jednotlivými znaky spokojenosti,
- možnost vypočítané indexy dále statisticky vyhodnocovat např. v závislosti na čase, prostředí apod.

Ať už si organizace zvolí jakýkoliv způsob vyhodnocování dat, je potřeba brát zřetel na:

- rozdílné znaky spokojenosti mohou být pro zákazníky různě závažné,
- k rozpoznání trendů ve vývoji spokojenosti je zapotřebí používat stále stejnou metodiku vyhodnocování dat,
- s výsledky spokojenosti zákazníků by měli být seznámeni všichni zaměstnanci organizace,
- vyhodnocená data spokojenosti zákazníků se týkají pouze vlastních zákazníků, nebereme v úvahu zákazníky konkurence ani momentální situaci na trzích.

Mystery shopping

Spokojenost zákazníků závisí na pracovním výkonu prodejce, který lze hodnotit pomocí metody zvané mystery shopping, česky: „testovací“ nebo „tajný“ nákup. Podstatou mystery shoppingu je strukturované subjektivní pozorování zaměstnance (prodejce) při jeho běžné činnosti. Prodejce pozoruje tzv. mystery shopper neboli hodnotitel předstírající roli skutečného zákazníka s obchodním záměrem. Podmínkou mystery shoppingu je, že prodejce nesmí hodnotitele znát. Mystery shopper následně subjektivně hodnotí celý proces nákupu dle předem stanovených kritérií. Mezi požadovaná kritéria můžeme zařadit například první dojem z prodejní pobočky, stav vybavení, rozsah a dostupnost zboží a služeb, čekací doby, ochotu a vstřícnost prodejního personálu.

Mystery shopping také slouží jako nástroj kontroly předepsaných postupů a standardů, například obsluhy zákazníka. (Mulačová, 2013)

2.6.9 Využívání výsledků měření spokojenosti ke zlepšování procesů v organizaci

Řídící pracovníci by měli jakékoliv negativní trendy ve vývoji spokojenosti zákazníků chápat jako blížící se ekonomické problémy, kterým by měli předcházet přijímáním účinných projektů zlepšování. Jak uvádí Nenadál (2011) je prokázáno, že zvyšování míry spokojenosti zákazníků je nejdůležitějším předpokladem k zachování jejich loajality, tzn. i dosahování dlouhodobé ekonomické úspěšnosti.

Organizace by se měly zabývat měřením spokojenosti svých zákazníků z důvodů:

- a) bez soustavné podpory zpětné vazby nemohou žádné systémy managementu jakosti efektivně působit uvnitř ani vně organizace,
- b) díky měření spokojenosti mohou organizace zkoumat současné i budoucí požadavky zákazníků,
- c) poznání a předávání informací o spokojenosti zákazníků působí v organizaci jako motivační faktor zvyšování výkonnosti zaměstnanců,
- d) informace o spokojenosti zákazníků jsou v úspěšných firmách považovány za doslova strategické.

Jedním z hlavních omezení výsledků měření spokojenosti je fakt, že v podstatě nevypovídají o budoucím chování zákazníků, proto lze tuto situaci postihnout měřením budoucích záměrů zákazníků.

Měření budoucích záměrů zákazníků

Budoucí záměry zákazníků a jejich loajalitu lze změřit pomocí metody Net Promoter Score – NPS®. Jde o jednoduchou metodu založenou na předpokladu, že zákazníky podniku lze rozdělit na příznivce, pasivní zákazníky a odpůrce. Při uplatňování této metody jsou zákazníkům kladeny otázky týkajících se jejich budoucích nákupů, např. „Je pravděpodobné, že byste doporučili náš produkt svému známému?“. Zákazníci reagují na stupnici od 0 do 10, kde 0 znamená určitě ne, 10 znamená určitě ano.

Jejich rozdělení je poté následující:

- příznivci (skóre 9-10) jsou tzv. loajální nadšenci, kteří budou pokračovat v nakupování u určité společnosti, ti generují zisk;
- pasivní (skóre 7-8) jde o spokojené zákazníky, kteří ovšem nejsou nadšeni a proto v budoucnu mohou využít nabídek konkurence;

- odpůrci (skóre 0-6) jsou nespokojení zákazníci, kteří mohou poškodit dobrou image podniku šířením negativní šeptandy.

Samotný výpočet NPS se provádí tak, že od podílu zákazníků – příznivců odečteme podíl zákazníků – odpůrců, tak vznikne jednoduchý NPS index. NPS index může nabývat hodnoty od – 100 (tzn., že každý je odpůrce) až po hodnotu + 100 (každý je příznivcem), z čehož vyplývá, že výsledek větší než nula je dobrý, ovšem výsledek větší než 50 je výborný. (Kozel, 2011)

3. Charakteristika prodejní společnosti

V této kapitole se zabýváme obecným popisem společnosti, ve které bude prováděno měření spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb. Dále se zde věnujeme jak historii a současnému stavu uvažované společnosti, tak i jejím ekonomickým výsledkům a popisu služeb v ní probíhajících.

3.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost s ručením omezeným, NEJČI nábytek, vznikla 3. dubna 2002. Jedná se o střední firmu, čemuž odpovídá fakt, že průměrný počet zaměstnanců ve společnosti činí 47 osob. Základní jmění ve výši 2 miliony Kč, složili nerozdílně dva společníci, kteří zároveň představují i statutární orgán, tzv. jednatele společnosti. Organizační struktura společnosti je zachycena v příloze č. 1. Sídlo společnosti se nachází na ulici Těšínská 1023/29 v Opavě.

Společnost NEJČI nábytek se specializuje na prodej obývacího, sedacího, kuchyňského, ložnicového i dětského nábytku. Jejími hlavními dodavateli jsou společnosti Black Red White, Arte Making Room, Meuble a Domestav. Díky rozmanitosti dodavatelů si přijdou na své jak zákazníci požadující nejvyšší kvalitu, tak i zákazníci, kteří si přejí nakoupit „za rozumnou cenu“. Nábytek nevyšší kvality vyrábí německá společnost Arte Making Room, zaměřená především na moderní nábytek z lamina, a slovenský výrobce nábytku Meuble. Společnost Meuble se specializuje na výrobu skříní, obývacích systémů a vitrín zhotovených z dřevotřísky. Polská společnost Black Red White patří mezi největší výrobce nábytku a bytových doplňků v Evropě. Ve svých 21 výrobních závodech produkuje nábytek pro zákazníky střední a nižší třídy, požadující pěkný, funkční a kvalitní nábytek za nižší cenu. V prodejnách NEJČI nábytku si přijdou na své i zákazníci požadující nábytek vyrobený z masivního dřeva. Dodavatelem masivního nábytku je česká společnost Domestav, která se zaměřuje na výrobu nábytku ze smrkového a bukového dřeva. Společnost Domestav vyrábí nábytek pod zákonem chráněným znakem „Český výrobek“. Suroviny použité při výrobě nábytku i chráněné označení země výroby, tak dělají z výrobků společnosti Domestav oddělenou cenovou kategorii, poptávanou spíše movitějšími zákazníky.

Prodejní síť společnosti tvoří v současnosti šest poboček, nacházejících se v Opavě, Olomouci, Bruntále, Blansku, Hranicích a Přerově. Pro představu o velikosti poboček je v tabulce č. 3.1 zachycen počet prodejců.

Tabulka č. 3.1 Počet prodejců na pobočkách

| Pobočka: | Počet prodejců: |
|-----------------|------------------------|
| Opava | 4 |
| Přerov | 3 |
| Olomouc | 3 |
| Blansko | 2 |
| Bruntál | 2 |
| Hranice | 1 |

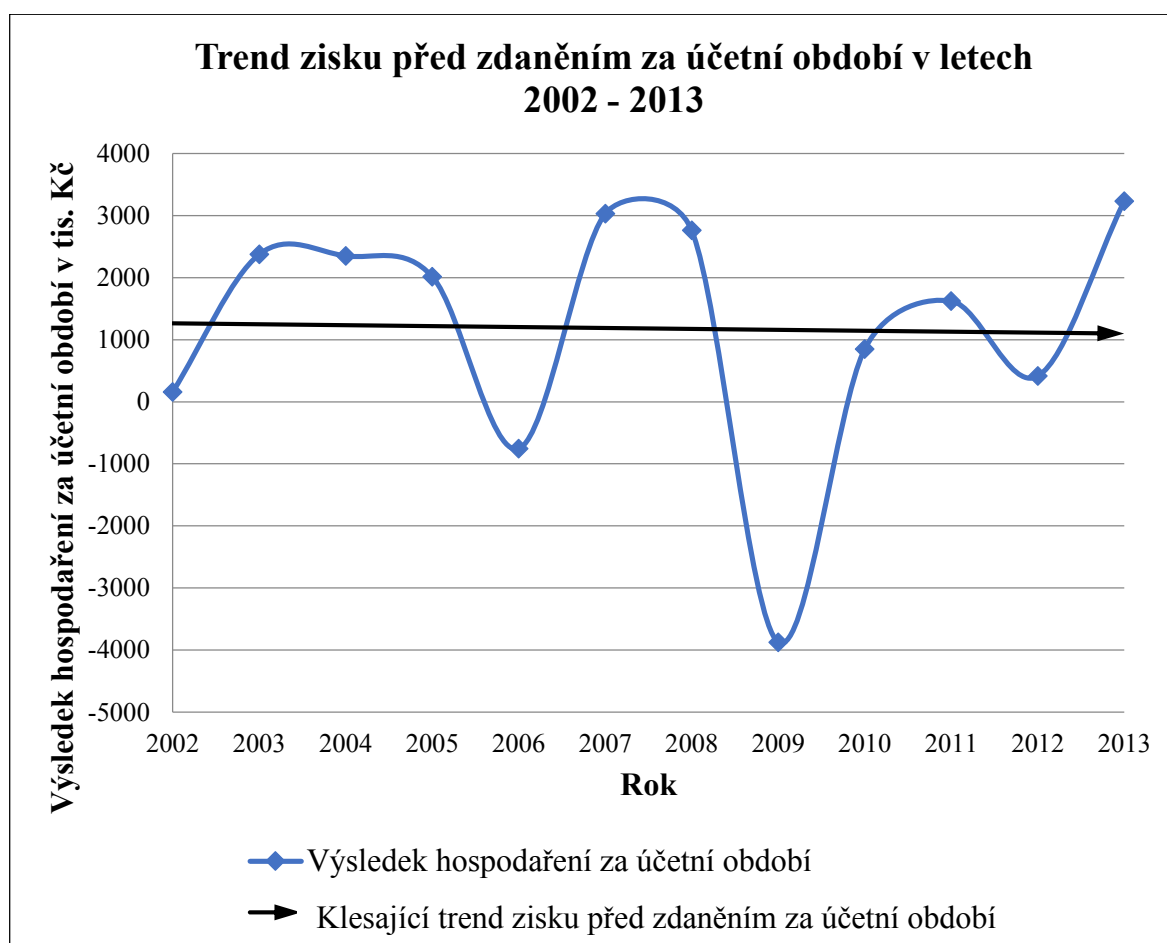
Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Historie a současnost

NEJČI nábytek s. r. o. se za posledních deset let stala jednou z nejznámějších a zároveň nejvýznamnějších prodejen nábytku na Moravě. Důkazem toho jsou neustále rostoucí prostory prodejních poboček, ale také stoupající obliba nábytku u zákazníků. Společnost NEJČI nábytku vznikla již v roce 1993, původní firma NEJČI se ovšem v roce 2002 přetransformovala na nynější NEJČI nábytek s. r. o. První pobočka společnosti byla otevřena v Opavě Kteřinkách, společnost se dále rozrůstala o nové pobočky, které byly v následujících letech postupně rozšiřovány a modernizovány. V roce 2007 vznikla značka NEJČI DESIGN modern furniture, která představuje moderní nábytek, především sedací soupravy, vysoké kvality. V současné době společnost připravuje postupné rozšiřování prodejní sítě o nové pobočky ve všech významných městech, prozatím na Moravě, v budoucnu po celé České republice.

Pro bližší a jasnější představu o ekonomických souvislostech a výsledcích společnosti jsou v tabulce, viz příloha č. 2, zaznamenány výsledky hospodaření (provozní, finanční, za běžnou činnost, mimořádný a za účetní období) od jejího vzniku, v roce 2002, do roku 2013. V grafu č. 3.1 je zachycen trend poklesu výsledku hospodaření za účetní období (zisk před zdaněním), ke kterému jsme dospěli srovnáním dat uvedených v tabulce, viz příloha č. 2.

Graf č. 3.1 Trend zisku před zdaněním za účetní období v letech 2002 až 2013



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Služby realizované ve společnosti

Jak již bylo zmíněno výše, společnost NEJČI nábytek, se zabývá prodejem nábytku. Služby spojené s prodejem však nezahrnují pouhé vystavení faktury a vyskladnění zboží, ale existuje komplex služeb realizovaný od vstupu zákazníka na prodejnu až po dodání zakoupeného produktu na předem určené, zákazníkem požadované, místo.

Tento komplex procesu služeb však není ve společnosti nijak pevně stanoven, například v podobě certifikace podle norem ISO 9000. Neexistují zde žádné jiné přesně stanovené postupy obsluhy zákazníka, které by prodejce zavazovaly k určitému chování. V podstatě by se dalo říct, že prodejce může obsluhovat zákazníka tak, jak on sám chce a jak uzná za vhodné. Jedinou světlou stránkou v podstatě nezajištěnosti společnosti proti individuálnímu chování prodejců je každoroční školení komunikace se zákazníky, kterého jsou všichni prodejci povinni se zúčastnit, i kdyby to znamenalo zavření pobočky po dobu jednoho dne.

K tomu, aby prodejci porozuměli všem technickým vlastnostem prodáváného zboží, dochází k proškolení prodejců přímo u výrobce, tzn., že výrobce sám organizuje vzdělávací seminář, týkající se jeho výrobků, pro všechny prodejce i distributory svého zboží. Účast na těchto seminářích je však nepovinná a je na prodejcích, zda se takového školení zúčastní. Organizátory takového školení jsou obvykle např. dodavatel matrací Gumotex nebo německý výrobce nábytku Arte Making Room. Naopak povinným školením si musí prodejci projít každý měsíc, kdy je navštíví obchodní zástupce společnosti proto, aby jim poskytl veškeré informace o chystaných akcích, nových produktech a jejich vlastnostech. Obchodní zástupce dále kontroluje vystavené zboží, vzhled a čistotu pobočky.

Výstupy ze všech uskutečňovaných školení, např. v podobě prezenční listiny či soupisu proškolených bodů s následným podpisem prodejce, společnost nevyžaduje, tzn., že veškerá obsluha zákazníka v této společnosti stojí pouze na nepsaných pravidlech slušného chování a důvěře vedení v prodejní schopnosti prodejců.

Kromě samotné obsluhy zákazníka, která spočívá v rozpoznání zákaznickových požadavků, nabídky požadovaných produktů, vystavení objednávky apod., můžeme do služeb realizovaných ve společnosti zařadit i návrhy interiérů, dopravu či způsoby platby.

V dnešní době je na trhu s nábytkem přehřel zboží z různých materiálů, v různých barvách i různých cenových relacích. Proto společnost svým zákazníkům nabízí možnost individuální konzultace a následné vypracování grafického návrhu kuchyně nebo interiéru. Grafický návrh zpracovávají přímo prodejci a zdarma. Pokud zákazník požaduje kuchyň, může si kromě kuchyňských skříněk, v prodejně zakoupit i kuchyňské spotřebiče všech možných značek za výhodné ceny, díky smlouvám, které má společnost uzavřené přímo s výrobcí těchto spotřebičů.

I v případě platby má zákazník mnoho možností. Zákazník může nebo nemusí platit předem či složit zálohu, platbu může provést v hotovosti, přes platební terminál nebo formou úvěru, tedy tzv. „na splátky“. Úvěr od společnosti Cetelem sjednává se zákazníkem přímo prodejce.

Zákazníci si mohou zvolit i způsob dopravy, a to buď prostřednictvím dopravy společnosti, využitím služeb České pošty nebo si mohou zboží v určený den vyzvednout sami přímo na pobočce.

4. Analýza spokojenosti zákazníků a doporučení ke zlepšení kvality služeb

V této kapitole bude analyzována spokojenost jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Ke zjištění a ověření zákaznické spokojenosti bude dále použita a vyhodnocena metoda mystery shoppingu. Závěr této kapitoly je věnován doporučením, které by měly vést ke zlepšení kvality služeb, jak pro každou analyzovanou pobočku zvlášť, tak i pro celou společnost.

4.1 Měření spokojenosti zákazníků

Proces měření spokojenosti zákazníků probíhal pomocí klasického měření a monitorování spokojenosti zákazníků v následujících krocích:

1. Určení účelu a cíle výzkumu spokojenosti zákazníků

Účelem výzkumu spokojenosti zákazníků je zjištění míry spokojenosti s kvalitou služeb v oblasti prodeje nábytku. Hlavním cílem výzkumu je získání kvalitní zpětné vazby, na jejímž základě dojde k navržení opatření vedoucích ke zvýšení zákaznické spokojenosti s poskytovanými službami.

2. Definování, kdo je pro firmu zákazníkem

Průzkum je zaměřen na externí zákazníky, přesněji na konečné uživatele produktu, kteří nakupují pouze pro svou soukromou spotřebu. Výzkum se tedy týká všech zákazníků, kteří navštívili prodejnu s nábytkem za účelem nákupu konkrétního zboží.

3. Vymezení znaků spokojenosti zákazníků

Znaky spokojenosti zákazníka s kvalitou služeb v oblasti prodeje nábytku lze rozdělit do následujících oblastí:

- pobočka: lokalita a umístění, otevírací doba, čistota, vnitřní a vnější vzhled, možnost parkování v blízkosti pobočky, dostupnost katalogů a akčních letáků na pobočce.
- prodejce: čekací doba na obsluhu prodejcem, ochota a zdvořilé jednání, odborné znalosti, vzhled a oděv, komunikace se zákazníkem, profesionální přístup.
- služby obecně: dodací lhůta, dopravní a manipulační služby, možnosti platby, rozsah nabízených služeb.
- služby spojené s reklamací: přístup personálu k řešení stížností/reklamace, rychlost vyřízení stížnosti/reklamace, výsledek stížnosti/reklamace.

4. Výběr vhodné metody sběru dat

Ke sběru dat byla zvolena metoda osobního dotazování s cílem získat primární data. Metoda osobního dotazování byla vybrána z důvodů snadného zpracování, vysoké návratnosti dotazníků a faktu, že při osobním dotazování lze respondentovi upřesnit či vysvětlit pokládané otázky.

5. Návrh a tvorba dotazníků

Průzkum spokojenosti zákazníků probíhal pomocí strukturovaného dotazníku, který je uveden v příloze č. 3.

Dotazník se skládá ze 14 otázek a neobsahuje úvodní část ani závěrečné poděkování, protože sběr dat probíhal pomocí osobního dotazování, tzn., že tazatel osobně informoval zákazníky o cíli výzkumu a vysvětloval způsob vyplňování. Na začátku dotazníku jsou uvedeny jednoduché otázky s jednou možností odpovědi, po kterých následuje řada hodnotících otázek vycházejících z Likertovy pětistupňové hodnotící škály. K hodnotícím otázkám je přiřazena bodovací škála, kde 1 znamená velmi nespokojen/velmi nedůležité a 5 znamená velmi spokojen/velice důležité. Pro pěti stupňovou hodnotící škálu jsem se rozhodla, protože nabízí možnost odpovědět neutrálně. V rámci škálových otázek byla zákazníky hodnocena jak spokojenost, tak i důležitost jednotlivých faktorů spokojenosti. Odlišná, desetistupňová, hodnotící škála je použita u otázky č. 10, která je zaměřena na hodnocení budoucích záměrů zákazníků. Tato otázka byla do dotazníku zahrnuta z důvodu využití metody NPS®, k vyhodnocení zákaznické loajality. Po hodnotících otázkách následuje jedna otevřená otázka, která zákazníkům poskytuje možnost vyjádřit svůj vlastní názor na prováděné služby ve společnosti. V závěru dotazníku se nachází dvě identifikační otázky specifikující věk a pohlaví respondenta.

Poděkování za vyplnění dotazníků prováděl tazatel osobně.

6. Stanovení velikosti výběru

Výzkum pomocí osobního dotazování probíhal od 30. března do 3. dubna 2015, na pobočkách v Hranicích, Přerově a Olomouci. Velikost výběrového souboru byla odhadnuta na 50 respondentů připadajících na pobočku, tzn. 150 respondentů celkem. Výběr respondentů na všech zvolených pobočkách probíhal pomocí metody náhodného výběru. Celkově bylo zákazníky vyplněno 148 dotazníků.

7. Kontrola a úprava dat

Kontrola dotazníků proběhla při přepisu dat do elektronické podoby. Dotazníky neobsahovaly žádné chyby, protože tazatel byl osobně přítomen u vyplňování dotazníků, díky tomu bylo předejito chybám, jako např. nezodpovězené otázky. Konečný počet správně vyplněných dotazníků je tedy roven celkovému počtu.

8. Analýza dat

Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou vyhodnocena základním statistickou deskripcí. Z důvodu jednoduchosti zpracování a faktu, že důležitost jednotlivých faktorů může představovat náhradu za zákaznicko očekávání, byla pro vyhodnocení dále zvolena metoda diferenční analýzy. Pro přehlednost jsou analyzovaná data převedena do grafické podoby, pomocí programu Microsoft Excel.

4.1.1 Struktura respondentů

Celkem bylo zákazníky vyplněno 148 dotazníků ze tří uvažovaných poboček. Počet vyplněných dotazníků ve vztahů k umístění pobočky můžeme vidět v tabulce č. 4.1.

Tabulka č. 4.1 Celkový počet vyplněných dotazníků

| Celkový počet vyplněných dotazníků | | | | |
|------------------------------------|---------|---------|--------|--------|
| Pobočka | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem |
| Počet vyplněných dotazníků | 50 | 49 | 49 | 148 |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě informativních otázek uvedených na konci dotazníku, budou tito respondenti podrobněji strukturováni. Pro přehlednost je detailnější skladba respondentů uvedena v následujících tabulkách.

Tabulka č. 4.2 Struktura respondentů podle pohlaví

| Struktura respondentů podle pohlaví | | |
|--|-------------|-------------|
| Pohlaví | Muži | Ženy |
| Celkový počet respondentů | 63 | 85 |
| Podíl respondentů | 43% | 57% |

Zdroj: vlastní zpracování

V celkovém podílu mužů a žen, kteří navštívili kteroukoliv uvažovanou pobočku a účastnili se výzkumu, převažují ženy (57%). Slabá převaha žen může být způsobena tím, že se ženy více starají o chod a podobu domácnosti, tím pádem častěji nakupují v prodejnách nábytku.

Tabulka č. 4.3 Struktura respondentů podle věku

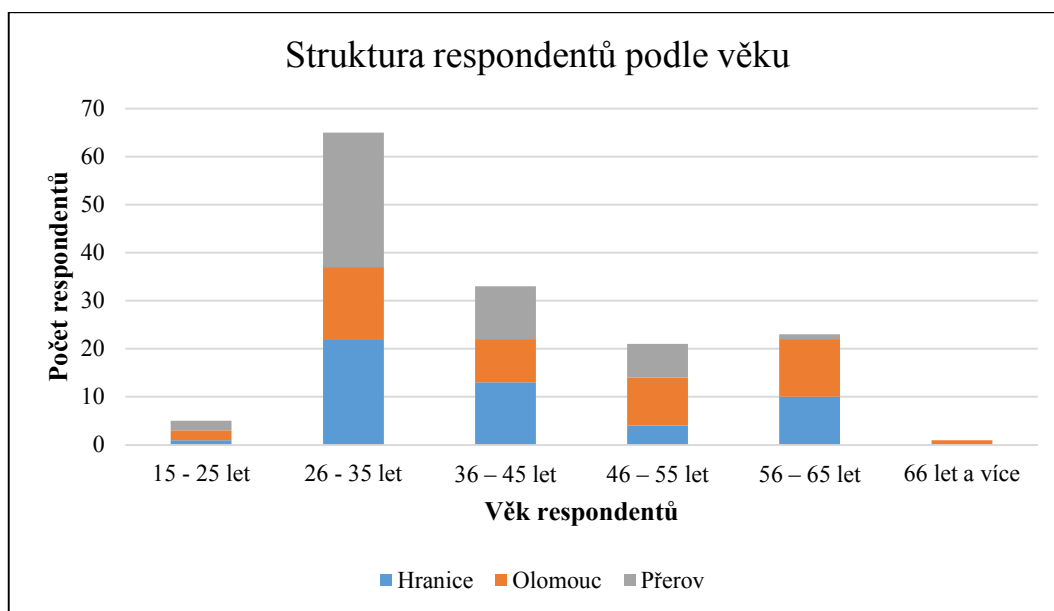
| Struktura respondentů podle věku | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|----------------------------------|
| Věk/pobočka | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem | Celkový podíl respondentů |
| 15 - 25 let | 1 | 2 | 2 | 5 | 3% |
| 26 - 35 let | 22 | 15 | 28 | 65 | 44% |
| 36 – 45 let | 13 | 9 | 11 | 33 | 22% |
| 46 – 55 let | 4 | 10 | 7 | 21 | 14% |
| 56 – 65 let | 10 | 12 | 1 | 23 | 16% |
| 66 let a více | 0 | 1 | 0 | 1 | 1% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.3 vyplývá, že nejčastěji všechny prodejny s nábytkem navštěvuje věková skupina v rozmezí 26 až 35 let (44%), která je následována lidmi ve věkové skupině 36 až 45 let (22%). Převaha těchto věkových skupin může být způsobena faktem, že návštěvnost prodejen nábytku souvisí se zařizováním domácnosti, které obvykle následuje po sňatku snoubenců. Dle ČSÚ neustále narůstá věk snoubenců při jejich prvním sňatku, který se v současnosti pohybuje v rozmezí 25 až 29 let.

Převaha skupiny respondentů v rozmezí 26 až 35 let je jasně viditelná z následujícího grafu č. 4.1 Struktura respondentů podle věku.

Graf č. 4.1 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: vlastní zpracování

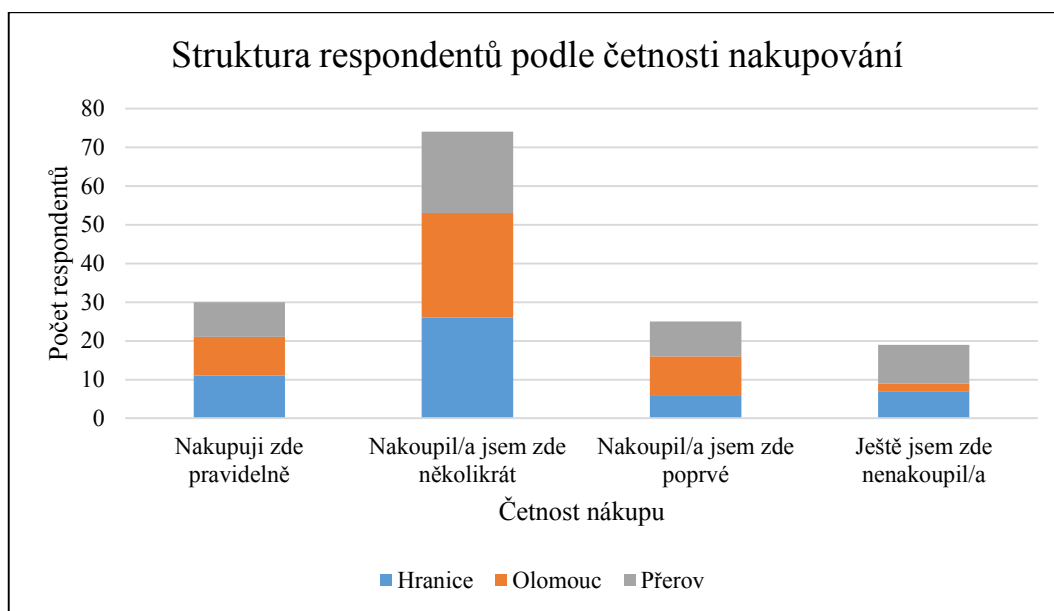
Tabulka č. 4.4 Struktura respondentů podle četnosti nakupování

| Struktura respondentů podle četnosti nakupování | | | | | |
|---|---------|---------|--------|--------|---------------------------|
| Četnost nákupu/pobočka | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem | Celkový podíl respondentů |
| Nakupují zde pravidelně | 11 | 10 | 9 | 30 | 20% |
| Nakoupil/a jsem zde několikrát | 26 | 27 | 21 | 74 | 50% |
| Nakoupil/a jsem zde poprvé | 6 | 10 | 9 | 25 | 17% |
| Ještě jsem zde nenakoupil/a | 7 | 2 | 10 | 19 | 13% |

Zdroj: vlastní zpracování

Přesně polovina všech respondentů nakoupila několikrát v některé ze tří uvažovaných prodejen nábytku. Spolu z 20 % respondentů, kteří v těchto pobočkách nakupují pravidelně, tvoří přesně 70% zastoupení zákazníků, které tvoří tzv. skupinu loajálních zákazníků. Přesná loajalita neboli věrnost zákazníků bude rozebrána u otázky č. 10, která bude vyhodnocena pomocí metody Net Promoter Score. Z tabulky č. 4.4 dále vyplývá, že menšinu všech respondentů tvoří zákazníci, kteří v pobočkách nakoupili poprvé (17%), nebo ještě v pobočkách nenakoupili (13%). Struktura respondentů podle četnosti nakupování je jasně viditelná i z grafu č. 4.2.

Graf č. 4.2 Struktura respondentů podle četnosti nakupování



Zdroj: vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno výše, respondenty lze rozdělit pomocí metody Net Promoter Score, která je využívána k měření zákaznické loajality. Pomocí této metody můžeme respondenty rozdělit na příznivce, pasivní a odpůrce. Vypočítáním rozdílu mezi respondenty příznivci a odpůrci zjišťujeme tzv. NPS index, který napomáhá společností generovat podněty pro růst spokojenosti zákazníků. Z tohoto důvodu byla do dotazníku spokojenosti zákazníků zakomponována otázka č. 10: „Je pravděpodobné, že byste doporučili nákup na této pobočce svému známému?“. Respondenti odpovídali v rozmezí škály 0 až 10, kde 0 znamená určitě ne a 10 určitě ano.

Tabulka č. 4.5 NPS index

| NPS | | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem | Celkem za skupinu | NPS index (Příznivci – odpůrci) |
|-----------|----|---------|---------|--------|--------|-------------------|------------------------------------|
| Odpůrci | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 78 | -13 |
| | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | | |
| | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | | |
| | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | | |
| | 4 | 3 | 3 | 8 | 18 | | |
| | 5 | 6 | 6 | 12 | 29 | | |
| | 6 | 8 | 5 | 6 | 25 | | |
| Neutrální | 7 | 8 | 5 | 11 | 31 | 60 | |
| | 8 | 8 | 7 | 6 | 29 | | |
| Příznivci | 9 | 8 | 9 | 4 | 30 | 65 | |
| | 10 | 9 | 14 | 2 | 35 | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.5 vyplývá, že společnost má více zákazníků odpůrců, jelikož odečtem „odpůrců“ od „příznivců“ vznikl záporný rozdíl. Ze záporné difference můžeme odvodit, že nespokojení zákazníci převažují nad spokojenými. Čím většího záporného NPS indexu společnost dosahuje, tím více jsou její zákazníci nespokojeni. Výsledný NPS index společnosti NEJČI sice dosáhl záporné difference, ovšem ne nijak markantní, z čehož vyplývá, že by se společnost měla zaměřit na zvyšování spokojenosti zákazníků proto, aby v budoucnu NPS index dosáhl kladného rozdílu, ale hlavně z důvodu získání loajálních zákazníků.

Dále lze rozdělit respondenty podle faktoru, který je pro ně při koupi nábytku rozhodující. Může se jednat o cenu, kvalitu, design, původ nábytku, jistotu záručních oprav nebo zkušenosti s předchozím nákupem. Tabulka č. 4.6 zachycuje strukturu respondentů podle rozhodujícího faktoru při koupi.

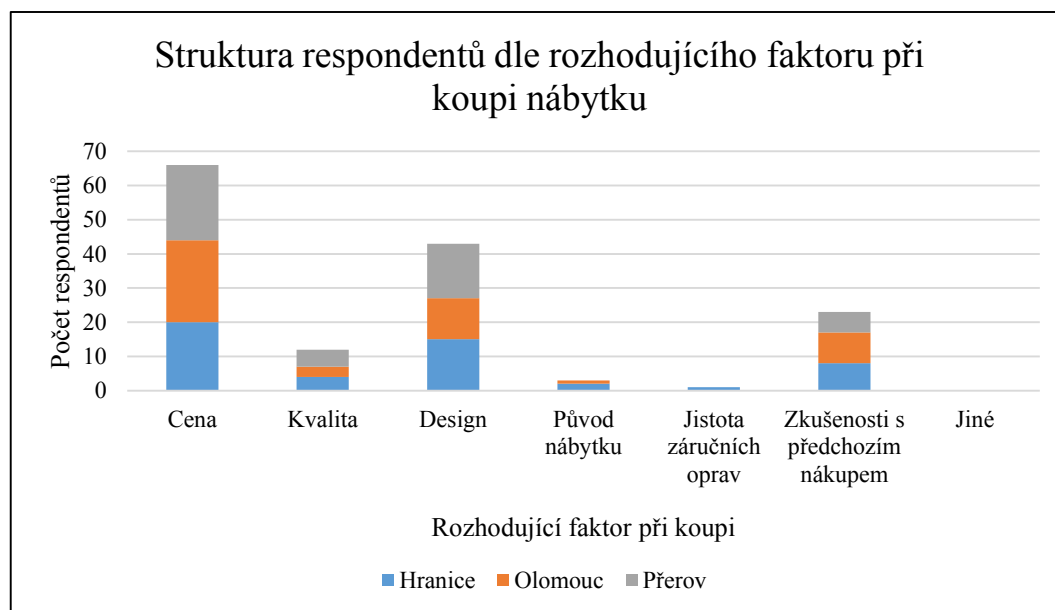
Tabulka č. 4.6 Struktura respondentů dle rozhodujícího faktoru při koupi nábytku

| Struktura respondentů dle rozhodujícího faktoru při koupi nábytku | | | | | |
|---|---------|---------|--------|--------|---------------------------|
| Faktor/pobočka | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem | Celkový podíl respondentů |
| Cena | 20 | 24 | 22 | 66 | 45% |
| Kvalita | 4 | 3 | 5 | 12 | 8% |
| Design | 15 | 12 | 16 | 43 | 29% |
| Původ nábytku | 2 | 1 | 0 | 3 | 2% |
| Jistota záručních oprav | 1 | 0 | 0 | 1 | 1% |
| Zkušenosti s předchozím nákupem | 8 | 9 | 6 | 23 | 16% |
| Jiné | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky i následujícího grafu č. 4.3, pomocí kterého je zachycena struktura respondentů dle rozhodujícího faktoru při koupi vyplývá, že pro většinu respondentů je určujícím faktorem při koupi nábytku cena (45%). Druhý nejdůležitější faktor představuje design (29%), který je následován zkušenostmi s předchozím nákupem (16%). Dalším, v pořadí čtvrtým, důležitým faktorem pro respondenty je kvalita (8%). Nejmenší zastoupení zauímají faktory původ nábytku (2%) a jistota záručních oprav (1%). Možnost „jiné“ jako určující faktor při koupi nábytku nezvolil ani jeden respondent. Z grafu č. 4.3 můžeme dále odvodit, že rozdíly mezi jednotlivými rozhodujícími faktory při koupi nábytku v uvažovaných pobočkách, jsou minimální.

Graf č. 4.3 Struktura respondentů podle rozhodujícího faktoru při koupi nábytku



Zdroj: vlastní zpracování

4.1.2 Diferenční analýza spokojenosti zákazníků

U otázek týkajících se prodejní pobočky, prodejce a služeb, hodnotili respondenti spokojenost a důležitost jednotlivých faktorů. Respondenti odpovídali v rámci bodovací škály 1 až 5, kde 1 znamená slovní vyjádření velmi nespokojen/velice nedůležité a 5 znamená velmi spokojen/velice důležité. K vyhodnocení těchto otázek byla zvolena metoda diferenční analýzy, při které je porovnávána difference, mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí, jednotlivých faktorů. Faktory s největší kladnou diferencí jsou považovány za akční priority, které je potřeba zlepšit. V případě shodného rozdílu jsou přednější faktory s vyšším stupněm důležitosti. Výpočet průměrné důležitosti a průměrné spokojenosti jednotlivých faktorů podle poboček je uveden v příloze č. 6.

V následujícím textu je uvedeno vyhodnocení škálových otázek pomocí diferenční analýzy za každou prodejní pobočku zvlášť, kvůli odlišné lokalitě i přístupu prodejců k zákazníkům. Jako první bude vyhodnocena pobočka nacházející se v **Hranicích**.

Tabulka č. 4.7 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST PRODEJNÍ POBOČKY HRANICE

| Hodnocený faktor – prodejní pobočka Hranice | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Difference |
|---|----------------------|---------------------|------------|
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 2,80 | 4,04 | 1,24 |
| 3.4 čistota pobočky | 3,18 | 4,26 | 1,08 |
| 3.3 vnitřní vzhled a materiální vybavení pobočky | 3,54 | 3,96 | 0,42 |
| 3.1 lokalita/umístění pobočky | 3,46 | 3,60 | 0,14 |
| 3.5 vnější vzhled pobočky | 3,00 | 2,92 | -0,08 |
| 3.2 otevírací doba pobočky | 3,74 | 3,62 | -0,12 |
| 3.7 dostupnost katalogů a akčních letáků na pobočce | 4,00 | 3,66 | -0,34 |
| 3.8 orientace na prodejně | 3,80 | 3,38 | -0,42 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.7 vyplývá, že největší difference mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností dosáhly faktory „**možnost parkování v blízkosti pobočky**“ a „**čistota pobočky**“, které je nutné zahrnout mezi akční priority ke zlepšení. U ostatních faktorů nebyly zjištěny žádné výrazné difference. Jak můžeme vidět, u některých faktorů je rozdíl záporný, což znamená, že průměrná spokojenost je vyšší než průměrná důležitost. U těchto faktorů nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

Tabulka č. 4.8 Vyhodnocení diferenční analýza za OBLAST PRODEJCE POBOČKY HRANICE

| Hodnocený faktor – prodejce Hranice | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|--|----------------------|---------------------|-----------|
| 4.1 čekací doba na obsluhu prodejcem | 2,78 | 3,98 | 1,20 |
| 4.5 komunikace se zákazníkem | 4,10 | 4,22 | 0,12 |
| 4.2 ochota a zdvořilé chování prodejce | 4,62 | 4,73 | 0,11 |
| 4.3 odborné znalosti prodejce | 4,48 | 4,18 | -0,30 |
| 4.6 profesionální přístup | 4,20 | 3,78 | -0,42 |
| 4.4 vzhled a oděv prodejce | 4,06 | 3,24 | -0,82 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.8 vyplývá, že největšího rozdílu mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí dosáhl faktor „čekací doba na obsluhu“, proto je nutné tento faktor zařadit mezi akční priority. Faktory „komunikace se zákazníkem“ a „ochota a zdvořilé jednání prodejce“, dosáhly také kladného rozdílu, ovšem ne tak markantního jako faktor „čekací doba na obsluhu prodejcem“. U ostatních faktorů je rozdíl záporný, z čehož plyne, že průměrná spokojenost je vyšší než průměrná důležitost, a u těchto faktorů nemusí být vyvíjeno úsilí ke zlepšení.

Tabulka č. 4.9 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST SLUŽEB POBOČKY HRANICE

| Hodnocený faktor – služby Hranice | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| 5.1 dodací lhůta | 2,90 | 3,90 | 1,00 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,24 | 4,02 | 0,78 |
| 5.5 rozsah služeb | 3,60 | 3,96 | 0,36 |
| 5.4 rozsah nabízeného sortimentu | 3,40 | 3,46 | 0,06 |
| 5.3 možnosti platby | 4,52 | 3,72 | -0,80 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.9 je patné, že v oblasti hodnocení služeb, dosáhly největšího rozdílu faktory „dodací lhůta“ a „dopravní a manipulační služby“, které je nutné zahrnout mezi akční priority. U faktorů „rozsah služeb“ a „rozsah nabízeného sortimentu“ bylo dosaženo také kladného rozdílu, ovšem ne tak velkého, aby je bylo nutné zařadit do akčních priorit. Faktor „možnost platby“ naopak dosáhl difference záporné, z čehož opět plyne, že u tohoto faktoru nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí na jeho zlepšení.

V následující tabulce č. 4.10 jsou zahrnuty všechny faktory, které byly zvolené jako akční priority u pobočky Hranice.

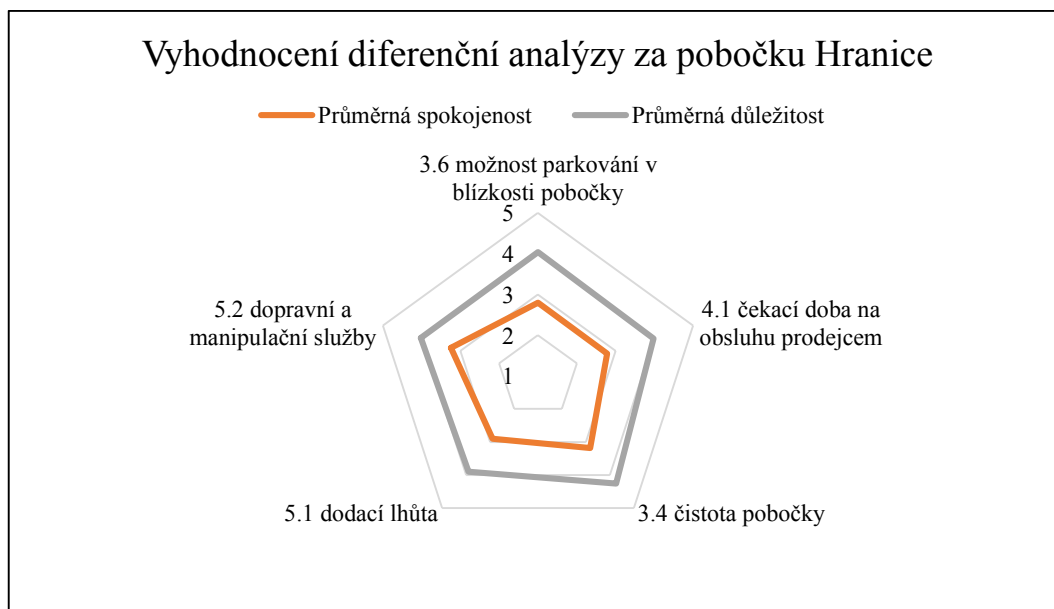
Tabulka č. 4.10 VYHODNOCENÍ DIFERENČNÍ ANALÝZY ZA POBOČKU HRANICE

| Akční priority - Hranice | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 2,80 | 4,04 | 1,24 |
| 4.1 čekací doba na obsluhu prodejcem | 2,78 | 3,98 | 1,20 |
| 3.4 čistota pobočky | 3,18 | 4,26 | 1,08 |
| 5.1 dodací lhůta | 2,90 | 3,90 | 1,00 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,24 | 4,02 | 0,78 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výrazné rozdíly mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí u faktorů vyplývajících z tabulky č. 4.10 můžeme vidět i paprskovém grafu č. 4.4 zachycující vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku Hranice.

Graf. č. 4.4 Vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku hranice



Zdroj: vlastní zpracování

V dalším textu se budeme zabývat vyhodnocením diferenční analýzy za pobočku Olomouc.

Tabulka č. 4.11 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST PRODEJNÍ POBOČKY OLOMOUC

| Hodnocený faktor – prodejní pobočka Olomouc | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 3.5 vnější vzhled pobočky | 1,41 | 3,82 | 2,41 |
| 3.1 lokalita/umístění pobočky | 2,12 | 3,78 | 1,65 |
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 2,84 | 4,27 | 1,43 |
| 3.2 otevírací doba pobočky | 3,82 | 3,96 | 0,14 |
| 3.3 vnitřní vzhled a materiální vybavení pobočky | 4,35 | 4,18 | -0,16 |
| 3.8 orientace na prodejně | 4,02 | 3,55 | -0,47 |
| 3.4 čistota pobočky | 4,29 | 3,59 | -0,69 |
| 3.7 dostupnost katalogů a akčních letáků na pobočce | 4,24 | 3,47 | -0,78 |

Zdroj: vlastní zpracování

Za oblast prodejní pobočky v Olomouci dosáhl největšího rozdílu faktor „**vnější vzhled pobočky**“, následovaný faktory „**lokalita/umístění pobočky**“ a „**možnost parkování v blízkosti pobočky**“. Všechny tyto tři faktory je nutné vybrat mezi akční priority. Ostatní faktory dosáhly téměř nulové, popřípadě záporné difference, z čehož vyplývá, že není nutné vynakládat zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

Tabulka č. 4.12 Vyhodnocení diferenční analýza za OBLAST PRODEJCE POBOČKY OLOMOUC

| Hodnocený faktor – prodejce Olomouc | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|--|----------------------|---------------------|-----------|
| 4.2 ochota a zdvořilé chování prodejce | 4,45 | 4,73 | 0,29 |
| 4.5 komunikace se zákazníkem | 4,35 | 4,22 | -0,12 |
| 4.1 čekací doba na obsluhu prodejcem | 4,18 | 3,98 | -0,20 |
| 4.3 odborné znalosti prodejce | 4,49 | 4,18 | -0,31 |
| 4.6 profesionální přístup | 4,61 | 3,78 | -0,84 |
| 4.4 vzhled a oděv prodejce | 4,37 | 3,24 | -1,12 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.12 vyplývá, že ani jeden hodnocený faktor nedosáhl značného kladného rozdílu mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí. Jediný faktor dosahující kladné difference je „ochota a zdvořilé chování prodejce“, ovšem vypočítaný rozdíl není tak markantní, aby byl tento faktor zahrnut mezi akční priority. Téměř všechny faktory dosahují naopak záporného rozdílu, což znamená, že průměrná spokojenost respondentů s uvažovanými faktory

je větší než jejich průměrná důležitost, proto není nutné vynakládat zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

Tabulka č. 4.13 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST SLUŽEB POBOČKY OLOMOUC

| Hodnocený faktor - Olomouc | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| 5.1 dodací lhůta | 2,53 | 3,65 | 1,12 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,45 | 3,98 | 0,53 |
| 5.5 rozsah služeb | 3,67 | 3,84 | 0,16 |
| 5.4 rozsah nabízeného sortimentu | 3,76 | 3,65 | -0,10 |
| 5.3 možnosti platby | 4,49 | 3,80 | -0,69 |

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u Hranické pobočky, jsou zahrnuty mezi akční priority faktory „**dodací lhůta**“ a „**dopravní a manipulační služby**“, díky vysokému rozdílu mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí. Ostatní faktory hodnotící služby na pobočce v Olomouci dosahují téměř žádného nebo záporného rozdílu, z čehož vyplývá, že u těchto faktorů nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

V následující tabulce č. 4.14 jsou zahrnuty všechny faktory, které byly zvolené jako akční priority pro pobočku v Olomouci.

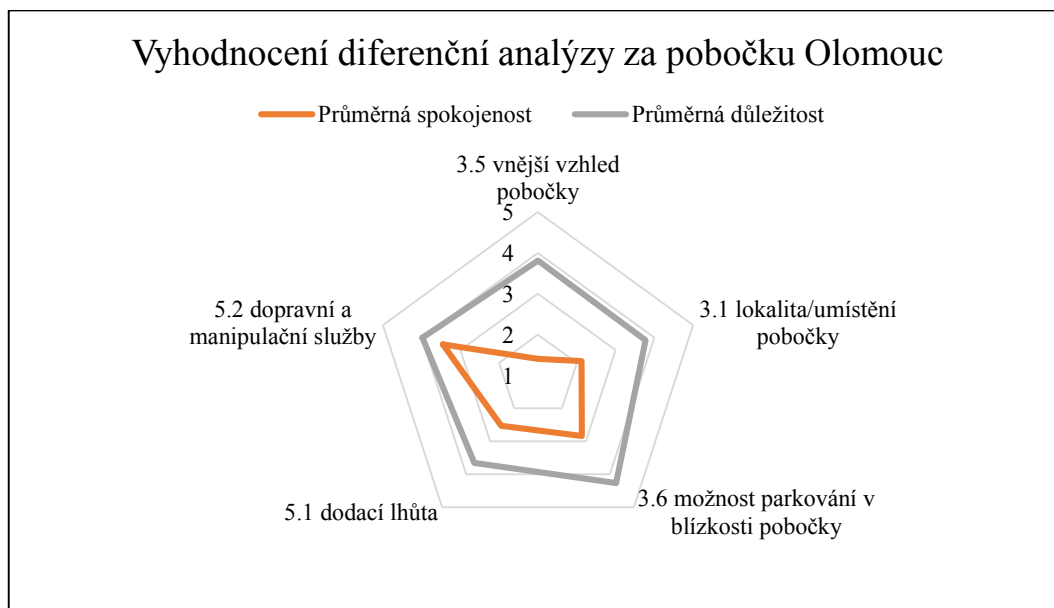
Tabulka č. 4.14 VYHODNOCENÍ DIFERENČNÍ ANALÝZY ZA POBOČKU OLOMOUC

| Akční priority - Olomouc | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 3.5 vnější vzhled pobočky | 1,41 | 3,82 | 2,41 |
| 3.1 lokalita/umístění pobočky | 2,12 | 3,78 | 1,65 |
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 2,84 | 4,27 | 1,43 |
| 5.1 dodací lhůta | 2,53 | 3,65 | 1,12 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,45 | 3,98 | 0,53 |

Zdroj: vlastní zpracování

Výrazné difference mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí u faktorů vyplývajících z tabulky č. 4.14 můžeme vidět v grafu č. 4.5 zachycující vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku Olomouc

Graf č. 4.5 Vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku Olomouc



Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu je uvedeno vyhodnocení diferenční analýzy, dle zvolených oblastí i celkové shrnutí, za pobočku **Přerov**.

Tabulka č. 4.15 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST PRODEJNÍ POBOČKY PŘEROV

| Hodnocený faktor – prodejní pobočka Přerov | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 1,92 | 4,22 | 2,31 |
| 3.2 otevírací doba pobočky | 3,94 | 4,63 | 0,69 |
| 3.8 orientace na prodejně | 2,94 | 3,06 | 0,12 |
| 3.1 lokalita/umístění pobočky | 4,43 | 4,33 | -0,10 |
| 3.4 čistota pobočky | 3,63 | 3,33 | -0,31 |
| 3.3 vnitřní vzhled a materiální vybavení pobočky | 4,71 | 3,65 | -1,06 |
| 3.7 dostupnost katalogů a akčních letáků na pobočce | 4,14 | 3,00 | -1,14 |
| 3.5 vnější vzhled pobočky | 4,18 | 3,04 | -1,14 |

Zdroj: vlastní zpracování

Za oblast prodejní pobočky dosáhl nejvyššího rozdílu faktor „**možnost parkování v blízkosti pobočky**“, který je následován faktorem „**otevírací doba pobočky**“. Tyto dva faktory budou vybrány mezi akční priority. Faktor „orientace na prodejně“ dosáhl taktéž kladné difference, ale ne tak zásadní, aby byl zařazen do akčních priorit. Ostatní faktory byly

respondenty zhodnoceny vyšší průměrnou spokojeností než důležitostí, tzn., že dosáhly záporného rozdílu. Z toho plyne, že u těchto faktorů nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí k jejich zlepšení.

Tabulka č. 4.16 Vyhodnocení diferenční analýza za OBLAST PRODEJCE POBOČKY PŘEROV

| Hodnocený faktor – prodejce Přerov | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|--|----------------------|---------------------|-----------|
| 4.2 ochota a zdvořilé chování prodejce | 3,12 | 4,55 | 1,43 |
| 4.1 čekací doba na obsluhu prodejcem | 2,63 | 3,88 | 1,24 |
| 4.5 komunikace se zákazníkem | 3,10 | 4,31 | 1,20 |
| 4.3 odborné znalosti prodejce | 4,57 | 4,47 | -0,10 |
| 4.6 profesionální přístup | 3,41 | 3,10 | -0,31 |
| 4.4 vzhled a oděv prodejce | 3,53 | 2,94 | -0,59 |

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory „**ochota a zdvořilé chování prodejce**“, „**čekací doba na obsluhu prodejcem**“ a „**komunikace se zákazníkem**“ dosáhly značného kladného rozdílu mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí, proto budou vybrány mezi akční priority. U faktorů „odborné znalosti prodejce“, „profesionální přístup“ a „vzhled a oděv prodejce“ bylo dosaženo záporné difference, z čehož opět plyne, že nemusí být vyvíjeno nadměrné úsilí pro jejich zlepšení.

Tabulka č. 4.17 Vyhodnocení diferenční analýzy za OBLAST SLUŽEB POBOČKY PŘEROV

| Hodnocený faktor – služby Přerov | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| 5.1 dodací lhůta | 2,78 | 4,10 | 1,33 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,27 | 4,08 | 0,82 |
| 5.5 rozsah služeb | 3,41 | 3,41 | 0,00 |
| 5.4 rozsah nabízeného sortimentu | 3,82 | 3,73 | -0,08 |
| 5.3 možnosti platby | 4,39 | 3,08 | -1,31 |

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako na pobočkách v Hranicích a v Olomouci, bylo dosaženo i v Přerově značného kladného rozdílu u faktorů „**dodací lhůta**“ a „**dopravní a manipulační služby**“, z čehož plyne, že tyto faktory budou zařazeny mezi akční priority. U faktoru „rozsah služeb“ je vypočtená difference rovna 0, tzn., že průměrná spokojenost je rovna průměrné důležitosti.

Faktory „rozsah nabízeného sortimentu“ a „možnosti platby“ dosáhly naopak záporné difference, z čehož plyne, že pro jejich zlepšení nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí.

V následující tabulce č. 4.18 jsou obsaženy všechny faktory, které byly zvolené jako akční priority pro pobočku v Přerově.

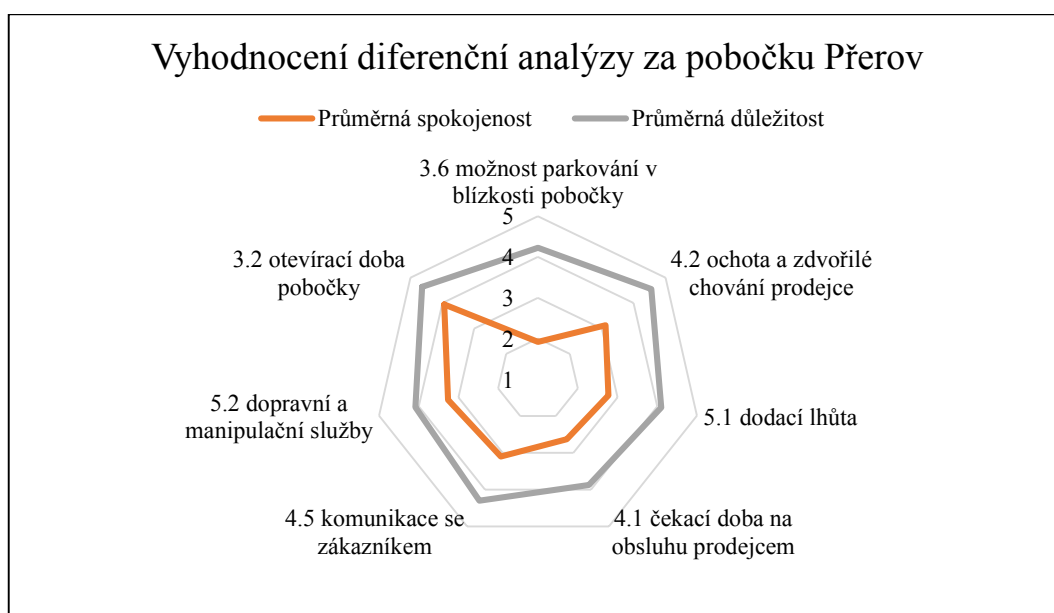
Tabulka č. 4.18 VYHODNOCENÍ DIFERENČNÍ ANALÝZY ZA POBOČKU PŘEROV

| Akční priority - Přerov | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 3.6 možnost parkování v blízkosti pobočky | 1,92 | 4,22 | 2,31 |
| 4.2 ochota a zdvořilé chování prodejce | 3,12 | 4,55 | 1,43 |
| 5.1 dodací lhůta | 2,78 | 4,10 | 1,33 |
| 4.1 čekací doba na obsluhu prodejcem | 2,63 | 3,88 | 1,24 |
| 4.5 komunikace se zákazníkem | 3,10 | 4,31 | 1,20 |
| 5.2 dopravní a manipulační služby | 3,27 | 4,08 | 0,82 |
| 3.2 otevírací doba pobočky | 3,94 | 4,63 | 0,69 |

Zdroj: vlastní zpracování

Značné rozdíly mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí u faktorů vyplývajících z tabulky č. 4.18 lze vidět v grafu č. 4.6 zachycující vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku Přerov.

Graf č. 4.6 Vyhodnocení diferenční analýzy za pobočku Přerov



Zdroj: vlastní zpracování

Dále respondenti odpovídali na otázku týkající se doby, během které čekali na obsluhu prodejcem. Počty i podíly respondentů vzhledem k čekací době na obsluhu dle jednotlivých prodejen jsou zachyceny v tabulce č. 4.19

Tabulka č. 4.19 Čekací doba na obsluhu prodejcem

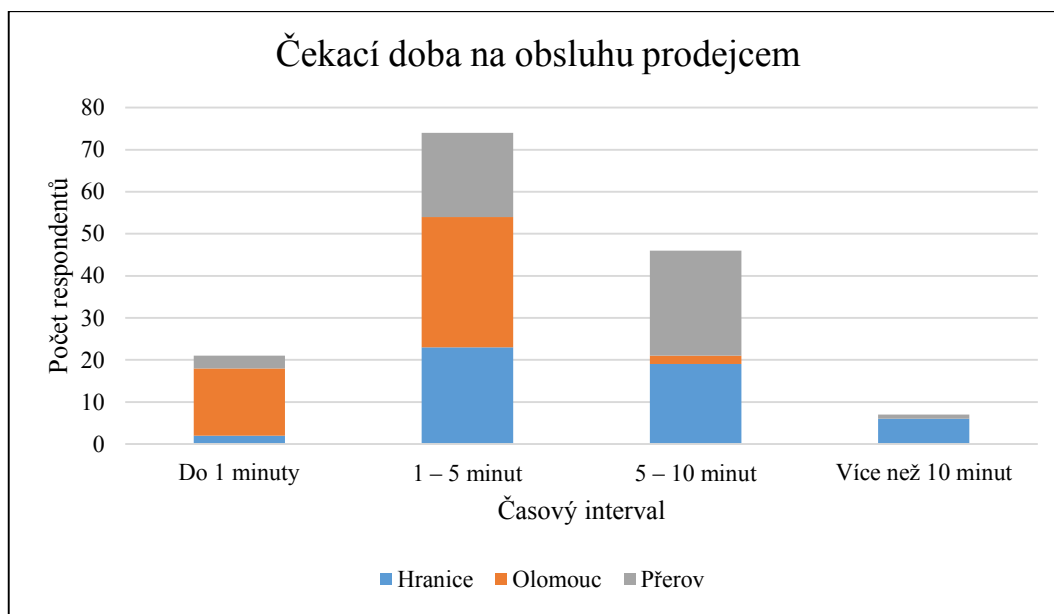
| Čekací doba na obsluhu prodejcem | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|--------|--------|---------------------------|
| Časový interval/pobočka | Hranice | Olomouc | Přerov | Celkem | Celkový podíl respondentů |
| Do 1 minuty | 2 | 16 | 3 | 21 | 14% |
| 1 – 5 minut | 23 | 31 | 20 | 74 | 50% |
| 5 – 10 minut | 19 | 2 | 25 | 46 | 31% |
| Více než 10 minut | 6 | 0 | 1 | 7 | 5% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.19 je patrné, že polovina respondentů čekala na obsluhu prodejcem 1 až 5 minut. Druhou nejpočetnější skupinou jsou respondenti čekající na obsluhu 5 až 10 minut (31%). Do jedné minuty čekalo na obsloužení 14% respondentů a nejméně (5%) respondentů čekalo na obsluhu více než 10 minut. Následně byla respondentům čekajícím více než 10 minut položena otázka, zda je prodejce informoval o důvodu čekání a omluvil se. Ve všech případech, kdy zákazníci čekali na obsloužení více než 10 minut, je prodejce informoval o důvodu čekání a omluvil se.

V grafu č. 4.7 je zachycen počet respondentů dle doby čekání na obsluhu, ze kterého je jasné patrné, že nejvíce respondentů obsloužených nad 10 minut bylo v prodejně v Hranicích, naopak nejvíce respondentů obsloužených do 1 minuty zajistil personál pobočky v Olomouci.

Graf č. 4.7 Čekací doba na obsluhu prodejcem



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka týkající se reklamace bude vyhodnocena pomocí diferenční analýzy za všechny respondenty současně, protože nábytek nabízený na pobočkách pochází od stejných výrobců a lokalita prodejny ani přístup personálu nemají vliv na kazovost zboží. Pouhých 22 respondentů, z celkového počtu 148 respondentů, reklamovalo zboží zakoupené na uvažovaných prodejnách, proto pouze těchto 22 respondentů odpovídalo na hodnotící otázky o průběhu reklamace. Stejně jako u předchozích hodnotících škálových otázek na spokojenost a důležitost, odpovídali respondenti v rámci bodové škály v rozsahu 1 až 5, kde 1 představuje slovní vyjádření velmi nespokojen/velice nedůležité a 5 znamená velmi spokojen/velice důležité.

Tabulka č. 4.20 Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast reklamace

| Hodnocený faktor | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|--|----------------------|---------------------|-----------|
| 9.2 rychlost vyřízení stížnosti/reklamace | 3,09 | 4,55 | 1,45 |
| 9.1 přístup personálu k řešení stížnosti/reklamace | 3,68 | 4,64 | 0,95 |
| 9.3 výsledek stížnosti/reklamace | 4,18 | 4,86 | 0,68 |

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny hodnocené faktory z oblasti reklamací dosahují značeného kladného rozdílu mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí, proto by měly být zařazeny mezi akční priority přesně v pořadí, ve kterém jsou uvedeny v tabulce č. 4.20.

4.1.3 Vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků

Následující tabulky budou věnovány celkové spokojenosti respondentů s návštěvou konkrétní prodejny, tzn., že celková spokojenost zákazníků bude nejprve rozčleněna podle prodejních poboček a následně sumarizována.

Tabulka č. 4.21 spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Hranicích

| Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Hranicích | | | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|----|--------|----------------------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměrná spokojenost |
| Počet respondentů | 4 | 15 | 26 | 5 | 0 | 50 | 3,36 |
| Podíl respondentů | 8% | 30% | 52% | 10% | 0% | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost zákazníků byla hodnocena pomocí bodové škály v rozsahu 1 až 5, kde 1 představuje slovní vyjádření velmi nespokojen a 5 znamená velmi spokojen.

Z tabulky č. 4.21 vyplývá, že žádný respondent není velmi nespokojen s návštěvou prodejny. Největší zastoupení zaujímají respondenti, kteří nejsou **ani spokojeni, ani nespokojeni** (52%), za nimi následují respondenti, kteří jsou spíše spokojeni (30%). Třetí skupinu představují respondenti spíše nespokojeni (10%) a nejmenšího podílu dosahují respondenti velmi spokojeni (8%). Průměrná spokojenost respondentů s návštěvou prodejny, vypočtená pomocí vzorce 2.3, činí 3,36 bodu, tzn., že zákazníci nejsou v průměru ani spokojeni ani nespokojeni.

Tabulka č. 4.22 Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Olomouci

| Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Olomouci | | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|----|----|--------|----------------------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměrná spokojenost |
| Počet respondentů | 16 | 19 | 11 | 3 | 0 | 49 | 3,98 |
| Podíl respondentů | 33% | 39% | 22% | 6% | 0% | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska celkové spokojenosti představují nejpočetnější skupinu **spíše spokojeni** respondenti (39%), kteří jsou těsně následováni velmi spokojenými respondenty (33%). Další skupinou, v pořadí třetí, jsou respondenti, kteří volili možnost „ani spokojen ani nespokojen“ (22%) a nejméně početnou skupinu zaujímají respondenti, kteří jsou „spíše nespokojeni“ (6%). Pozitivem je, že žádný z respondentů nezvolil možnost odpovědi: „velmi nespokojen“. Průměrná spokojenost respondentů činí 3,98 bodu, z čehož vyplývá, že respondenti v Olomouci jsou celkově spíše spokojeni s návštěvou pobočky.

Tabulka č. 4.23 Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Přerově

| Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejny v Přerově | | | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|----|--------|----------------------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměrná spokojenost |
| Počet respondentů | 3 | 10 | 22 | 14 | 0 | 49 | 3,04 |
| Podíl respondentů | 6% | 20% | 45% | 29% | 0% | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.23 vyplývá, že žádný z respondentů není velmi nespokojen s návštěvou prodejny. Největší zastoupení zaujímají respondenti, kteří nejsou **ani spokojeni, ani nespokojeni** (45%). Druhého největšího podílu dosáhli spíše nespokojení respondenti (29%). Dále následují respondenti spíše spokojeni (20%) a nejmenší skupinu zaujímají respondenti, kteří jsou velmi spokojeni (6%). Průměrná spokojenost respondentů činí 3,04 bodu, tzn., že zákazníci nejsou v průměru ani spokojeni ani nespokojeni s návštěvou pobočky v Přerově.

Tabulka č. 4.24 Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejen nábytku

| Celková spokojenost respondentů s návštěvou prodejen nábytku | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|----|--------|----------------------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměrná spokojenost |
| Počet respondentů | 23 | 44 | 59 | 22 | 0 | 148 | 3,46 |
| Podíl respondentů | 16% | 30% | 40% | 15% | 0% | | |

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku týkající se celkové spokojenosti s návštěvou pobočky, z celkového počtu 148 respondentů, odpovědělo 40 % dotazovaných „**ani spokojen, ani nespokojen**“. Druhý největší podíl zaujímají respondenti „**spíše spokojeni**“ (30 %). Mezi třetí a čtvrtou skupinou respondentů je minimální rozdíl, tzn., že třetího největšího podílu dosáhli respondenti, kteří zvolili odpověď „zcela spokojen“ (16 %) a nejmenší skupinu zaujímají respondenti „spíše nespokojeni“ (15 %). Průměrná spokojenost všech respondentů činí 3,46 bodu, z čehož plyne, že se celková spokojenost respondentů nachází na hranici hodnotící škály mezi body 3 a 4, tzn.

mezi hodnocením „ani spokojen, ani nespokojen“ a „spíše spokojen“. Velkým pozitivem je, že žádný z respondentů není „velmi nespokojen“ s návštěvou prodejen nábytku.

4.1.4 Testování hypotézy spokojenosti zákazníků

V souvislosti s otázkou č. 11: „Jak jste celkově spokojen/a s návštěvou prodejní pobočky?“, vedení společnosti stanovilo 80 % hranici, pod kterou by spokojenost zákazníků neměla klesnout. Za spokojené zákazníky jsou považováni ti respondenti, kteří v otázce č. 11 volili možnost 4 nebo 5, tzn. „spokojen“ a „velmi spokojen“. K vyhodnocení celkové spokojenosti zákazníků bude použit test hypotézy o relativní četnosti. Test je prováděn se spolehlivostí 95%.

V první řadě musí být splněny podmínky aproximace normálního rozdělení.

- Rozsah souboru musí být větší než 30 respondentů. Tato podmínka je splněna, protože celkový počet respondentů činí 148.
- Rozptyl musí být větší než 9. Pomocí výpočtu, uvedeného pod odrážkou, vidíme, že druhá podmínka je také splněna.

$$148 \cdot \frac{23 + 44}{148} \cdot \left(1 - \frac{23 + 44}{148}\right) = 36,67$$

Na základě rozhodnutí společnosti o minimálně 80 % spokojenosti zákazníků formulujeme nulovou a alternativní hypotézu:

- H_0 : Alespoň 80 % zákazníků společnosti je spokojeno.
- H_1 : Méně než 80 % zákazníků společnosti je spokojeno.

Z formulace hypotéz vyplývá, že se jedná o jednovýběrový a jednostranný test. Pomocí statistického softwaru je určen kritický obor hodnot, vyplývající z 95 % spolehlivosti testu, který se nachází v intervalu: $(-\infty; -1,64)$.

Následuje výpočet testovacího kritéria:

$$\frac{0,45 - 0,8}{\sqrt{0,8 \cdot (1 - 0,8)}} \cdot \sqrt{148} = -10,56$$

Dle výsledku testovacího kritéria můžeme říct, že testovací kritérium leží v oboru kritických hodnot, z čehož vyplývá, že zamítáme hypotézu H_0 na hladině významnosti 95 % a přijímáme hypotézu H_1 .

Z provedeného testování hypotézy o spokojenosti zákazníků vyplývá, že spokojených zákazníků společnosti je méně než 80 %, tzn., že spokojenost zákazníků se nachází pod hranicí, kterou si stanovilo vedení společnosti.

Vedení společnosti by se mělo zabírat příčinami snižující spokojenost zákazníků, např. zjištěním faktorů, které je způsobují, a snažit se tyto příčiny zcela nebo alespoň z části odstranit.

4.1.5 Doporučení ke zlepšení služeb navržená respondenty

Předposlední část dotazníku, před informativními otázkami, obsahovala otevřenou otázku, která umožnila respondentům vyjádřit své návrhy a doporučení ke zlepšení kvality služeb.

Z dotazníků vyplynuly doporučení shodná pro všechny tři uvažované pobočky:

- zlepšit navigaci k prodejnám,
- zajistit větší počet parkovacích míst,
- dostupnost akčního zboží v prodejním skladu k okamžitému odběru produktu zákazníkem.

Doporučení pro každou pobočku zvlášť jsou uvedena níže.

Pobočka Hranice:

- zaměstnat pomocnou sílu na úklid pobočky,
- zaměstnat druhého prodejce,
- přítomnost zákazníka při návrhu kuchyně,
- zajistit občerstvení zákazníka, např. nápojový automat na kávu či vodu.

Pobočka Olomouc:

- změnit lokalitu pobočky blíže k centru města,
- vylepšení hlavního vstupu do prodejny,
- vylepšení vnějšího vzhledu pobočky.

Pobočka Přerov:

- ochotný přístup personálu,
- vybudovat dětský koutek.

4.1.6 Shrnutí výsledků měření spokojenosti zákazníka

Podstatou této podkapitoly je celkové shrnutí analýzy spokojenosti zákazníků, tzn. vytýčení priorit ke zlepšení a určení faktorů, které nedosáhly požadovaného stupně uspokojení zákazníků.

Jak bylo uvedeno v úvodu kapitoly, proces měření spokojenosti probíhal ve třech pobočkách společnosti NEJČI nábytek. Ke sběru dat byla využita metoda osobního dotazování. Získaná data byla vyhodnocena pomocí metod základní statistické deskripce, diferenční analýzy, statistického testování hypotéz či pomocí výpočtu NPS indexu. Z testování hypotézy o zákaznické spokojenosti vyplynulo, že **zákazníci společnosti nejsou spokojeni**.

Kombinací všech výše uvedených metod byly zjištěny nedostatky týkající se buď poskytované kvality služeb či samotné obsluhy zákazníka. Nejzávažnější nedostatky působící nespokojenost zákazníka jsou uvedeny v tabulce č. 4.25.

Tabulka č. 4.25 Faktory způsobující nespokojenost zákazníka

| Číslo faktoru | Popis faktoru |
|---------------|---|
| 1 | Nedostatek parkovacích míst v blízkosti pobočky. |
| 2 | Dlouhá čekací doba na obsluhu prodejcem. |
| 3 | Dlouhá dodací lhůta požadovaného zboží. |
| 4 | Nedostatečné dopravní a manipulační služby. |
| 5 | Neochotné a nezdvořilé chování prodejce. |
| 6 | Nedostatečná komunikace se zákazníkem. |
| 7 | Zdlouhavost při vyřizování stížnosti či reklamace. |

Zdroj: vlastní zpracování

4.2 Měření spokojenosti zaměstnanců

Obdobným způsobem jako měření spokojenosti zákazníků probíhalo i měření spokojenosti zaměstnanců, jehož účelem bylo zjištění spokojenosti zaměstnanců se zaměstnáním v uvažované společnosti. Výzkum byl tedy adresován pouze zaměstnancům a probíhal pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo od 30. března do 3. dubna 2015. Zaměstnancům byl předložen dotazník, viz příloha č. 4, obsahující sedm otázek, který za přítomnosti tazatele vyplnili. Proto ani tento dotazník neobsahuje úvodní část a poděkování. Dotazník zahrnuje jak otázky hodnotící, tzn. škálové, tak otázky informativní, které specifikují věk a délku zaměstnání respondenta. Bodové škály, stejně jako u dotazníku pro zákazníka, jsou v rozsahu od 1 do 5, kde 1 představuje slovní hodnocení velmi nespokojen/velice nedůležité a 5 znamená velmi spokojen/velice důležité. Respondentem byli zvoleni všichni zaměstnanci společnosti. Vzhledem k nepřítomnosti zaměstnanců všech zaměstnanců z důvodu práce na zkrácený úvazek či vzdálenosti některých poboček, nebylo možné dotazovat se každého zaměstnance, proto z celkových 47 zaměstnanců dotazník vyplnilo 22 osob. Kontrola dotazníků zaměstnanců proběhla stejně jako kontrola dotazníků zákazníků, tzn. při přepisu dat do elektronické podoby. Dotazníky také neobsahovaly žádné chyby z důvodu fyzické přítomnosti tazatele při vyplňování dotazníků. Data získaná pomocí dotazníkového šetření jsou dále vyhodnocena pomocí základní statistické deskripce. Hodnotící otázky budou stejně jako v předchozím případě hodnocení spokojenosti zákazníka analyzovány pomocí metody diferenční analýzy. Z důvodu přehlednosti budou výsledné hodnoty převedeny do grafu pomocí programu Microsoft Excel.

4.2.1 Struktura respondentů

Celkem bylo zaměstnanci vyplněno 22 dotazníků. Na základě informativních otázek uvedených na konci dotazníku, budou tito zaměstnanci podrobněji strukturováni. Pro přehlednost je detailnější skladba respondentů uvedena v následujících tabulkách.

Tabulka č. 4.26 Struktura respondentů podle pohlaví

| Struktura respondentů podle pohlaví | | |
|-------------------------------------|------|------|
| Pohlaví | Muži | Ženy |
| Počet respondentů | 14 | 8 |
| Podíl respondentů | 64% | 36% |

Zdroj: vlastní zpracování

Podíl žen a mužů pracujících ve společnosti NEJČI není vyrovnaný. Z procentního vyjádření můžeme odvodit, že mužů v této společnosti pracuje podstatně více (64%), než žen (36%). Důvodem této skutečnosti je fakt, že společnost dává přednost mužům při výběru nového prodejce.

Tabulka č. 4.27 Struktura respondentů podle věku

| Struktura respondentů podle věku | | |
|---|------------------|-------------------|
| Věk | Do 30 let | Nad 30 let |
| Počet respondentů | 5 | 17 |
| Podíl respondentů v procentech | 23% | 77% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska věku zaměstnanců společnosti převažují zaměstnanci nad 30 let (77%). Menšinu představují zaměstnanci do 30 let (23%). Souvislost s touto skutečností může mít následující tabulka č. 4.28 zachycující strukturu respondentů podle délky zaměstnání, ze které lze odvodit, že více než poloviční většina pracuje ve společnosti více než 3 roky. Nejčastěji ve společnosti pracují zaměstnanci 3 až 5 let (32%), kteří jsou následováni zaměstnanci pracující ve společnosti 1 až 2 roky a 5 a více let (shodně 27%). Nejmenší zastoupení zauímají zaměstnanci pracující ve společnosti méně než 1 rok (14%).

Tabulka č. 4.28 Struktura respondentů podle délky zaměstnání

| Struktura respondentů podle délky zaměstnání | | | | |
|---|-----------------------|--------------------|-------------------|---------------------|
| Délka zaměstnání | Méně než 1 rok | 1 až 2 roky | 3 až 5 let | 5 a více let |
| Počet respondentů | 3 | 6 | 7 | 6 |
| Podíl respondentů | 14% | 27% | 32% | 27% |

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulky budou věnovány spokojenosti zaměstnanců s jejich zaměstnáním, doporučení a opětovnému výběru zaměstnání v uvažované společnosti.

Tabulka č. 4.29 spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním

| Celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|-----------------------------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměrná spokojenost |
| Počet zaměstnanců | 1 | 16 | 5 | 0 | 0 | 22 | 3,82 |
| Podíl zaměstnanců | 5% | 73% | 23% | 0% | 0% | 100% | |

Zdroj: vlastní zpracování

Celková spokojenost zaměstnanců byla hodnocena pomocí bodové škály v rozsahu 1 až 5, kde 1 představuje slovní vyjádření velmi nespokojen a 5 znamená velmi spokojen.

Z tabulky č 4.29 vyplývá, že žádný zaměstnanec není nespokojen, ani velmi nespokojen se svým zaměstnáním. Naopak 73% zaměstnanců ve společnosti je spokojeno, následují zaměstnanci, kteří nejsou ani spokojeni ani nespokojeni (23%) a nejmenší skupinu zauímají zaměstnanci velmi spokojeni (5%). Průměrná spokojenost zaměstnanců vypočtená pomocí vzorce 2.3 činí 3,82 bodu, tzn., že zaměstnanci jsou v průměru spokojeni se svým zaměstnáním.

Tabulka č. 4.30 Doporučení zaměstnanců k zaměstnání v dané společnosti

| Doporučení zaměstnanců k zaměstnání v dané společnosti | | | | | | | |
|--|----|-----|-----|-----|----|--------|--------|
| Hodnotící škála | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | Celkem | Průměr |
| Počet zaměstnanců | 0 | 11 | 8 | 3 | 0 | 22 | 3,36 |
| Podíl zaměstnanců | 0% | 50% | 36% | 14% | 0% | 100% | |

Zdroj: vlastní zpracování

Na otázku, zda by respondenti doporučili zaměstnání v dané společnosti některému ze svých přátel, odpovídali v rozmezí bodové škály 1 až 5, kde 1 znamená určitě ne a 5 představuje volbu určitě ano. Přesná polovina zaměstnanců (50%) by zaměstnání v dané společnosti spíše doporučila, za nimi následují zaměstnanci, kteří by zaměstnání ani doporučili ovšem ani nedoporučili (36%). Nejmenší skupinu zauímají zaměstnanci, kteří by zaměstnání ve společnosti spíše nedoporučovali (14%). Výpočet průměru doporučení, dle vzorce 2.3, činí 3,36 bodu, což znamená, že by zaměstnanci průměrně spíše doporučili zaměstnání v dané společnosti svému známému.

Tabulka č. 4.31 Opětovný výběr zaměstnání v dané společnosti

| Opětovný výběr zaměstnání v dané společnosti | | | | | |
|--|------------|-----------|----------|-----------|--------|
| Hodnotící škála | určitě ano | spíše ano | spíše ne | určitě ne | Celkem |
| Počet zaměstnanců | 2 | 19 | 1 | 0 | 22 |
| Podíl zaměstnanců | 9% | 86% | 5% | 0% | 100% |

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala opětovného výběru zaměstnání v dané společnosti. Respondenti odpovídali pomocí slovní hodnotící škály. Více než tři čtvrtiny zaměstnanců volili možnost **spíše ano** (86%), za nimi následovali zaměstnanci, kteří odpověděli určitě ano (9%). Nejmenší podíl zaujali zaměstnanci, kteří vybrali odpověď spíše ne (5%). Výrazným pozitivem je, že žádný zaměstnanec nezvolil možnost určitě ne.

4.2.2 Diferenční analýza spokojenosti zaměstnanců

V otázkách týkajících se pracoviště a zaměstnání hodnotili respondenti jak spokojenost, tak i důležitost zvolených faktorů. K vyhodnocení těchto otázek bude použita metoda diferenční analýzy, při které je zjišťován rozdíl mezi bodovým ohodnocením důležitosti a spokojenosti. Jednotlivé faktory budou seřazeny sestupně podle vypočteného rozdílu. V případě shodného rozdílu jsou přednější faktory s vyšším stupněm důležitosti. Faktory s největšími rozdíly, mezi spokojeností a důležitostí, je potřeba zlepšit. Výpočet průměrné důležitosti a průměrné spokojenosti jednotlivých faktorů je uveden v příloze č. 7. V tabulce č. 4.32 je uvedeno vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pracoviště.

Tabulka č. 4.32 Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pracoviště

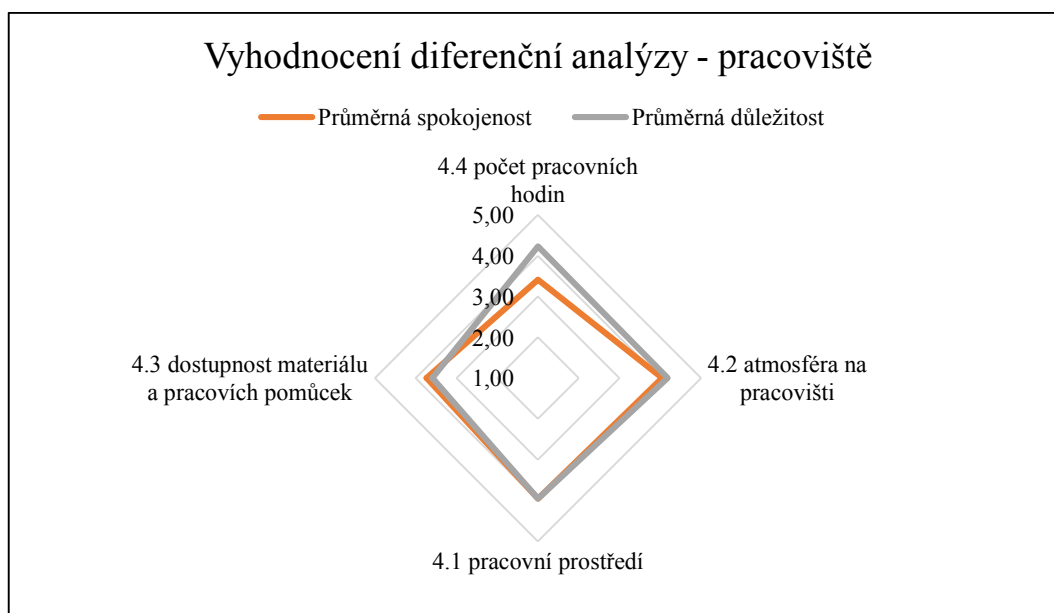
| Hodnocený faktor pracoviště | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Difference |
|---|----------------------|---------------------|------------|
| 4.4 počet pracovních hodin | 3,41 | 4,23 | 0,82 |
| 4.2 atmosféra na pracovišti | 4,05 | 4,18 | 0,14 |
| 4.1 pracovní prostředí | 3,95 | 3,95 | 0,00 |
| 4.3 dostupnost materiálu a pracovních pomůcek | 3,73 | 3,59 | -0,14 |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.32 vyplývá, že největšího rozdílu mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností dosáhl faktor „**počet pracovních hodin**“, který je potřeba zahrnout mezi akční priority a zlepšit. U ostatních faktorů se žádné výrazné difference neobjevily. U faktoru „pracovní prostředí“ je vypočtená difference rovna 0, z čehož vyplývá, že průměrná spokojenost je rovna průměrné důležitosti. Faktor „dostupnost materiálu a pracovních pomůcek“, dosáhl záporného rozdílu, z toho plyne, že u tohoto faktoru nemusí být vyvíjeno zbytečné úsilí k jeho zlepšení.

Výraznou diferenci mezi průměrnou spokojeností a průměrnou důležitostí u faktoru „počet pracovních hodin“, můžeme vidět v paprskovém grafu č. 4.8 zachycující vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pracoviště.

Graf č. 4.8 Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pracoviště



Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce č. 4.33 je zachyceno vyhodnocení diferenční analýzy za oblast zaměstnání.

Tabulka č. 4.33 Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast zaměstnání

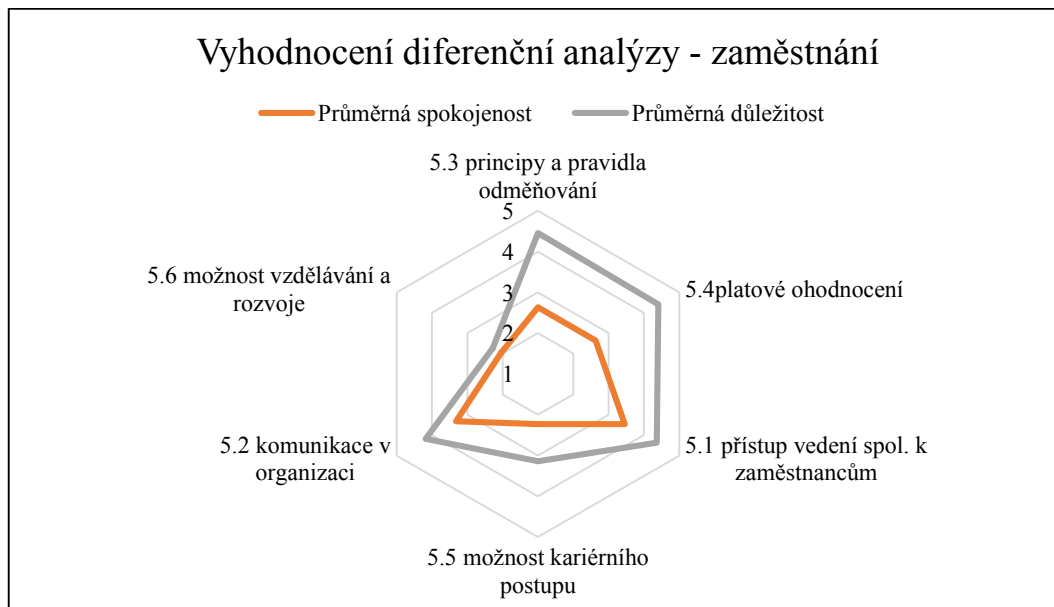
| Hodnocený faktor zaměstnání | Průměrná spokojenost | Průměrná důležitost | Diference |
|---|----------------------|---------------------|-----------|
| 5.3 principy a pravidla odměňování | 2,64 | 4,45 | 1,82 |
| 5.4 platové ohodnocení | 2,64 | 4,41 | 1,77 |
| 5.1 přístup vedení spol. k zaměstnancům | 3,45 | 4,36 | 0,91 |
| 5.5 možnost kariérního postupu | 2,23 | 3,14 | 0,91 |
| 5.2 komunikace v organizaci | 3,32 | 4,18 | 0,86 |
| 5.6 možnost vzdělávání a rozvoje | 2,05 | 2,27 | 0,23 |

Zdroj: vlastní zpracování

Největšího rozdílu, za oblast zaměstnání, dosáhl faktor „**principy a pravidla odměňování**“. Ihned v závěsu za ním je faktor „**platové ohodnocení**“. Celkem značného rozdílu dosáhly i faktory „**přístup vedení společnosti k zaměstnancům**“, „**možnost kariérního postupu**“, a faktor „**komunikace v organizaci**“. Díky velkým diferencím by měly být tyto faktory zahrnuty mezi akční priority a společnost by měla hledat cesty k jejich zlepšení. Faktor „možnost vzdělávání a rozvoje“, také dosáhl kladné difference, což znamená, že průměrná důležitost je větší než průměrná spokojenost, velikost této difference však není tak významná jako u výše zmíněných faktorů.

Stejně jako při vyhodnocení diferenční analýzy za oblast pracoviště je vypracován graf č. 4.9 za oblast zaměstnání.

Graf č. 4.9 Vyhodnocení diferenční analýzy za oblast zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu jsou patné kladné difference mezi průměrnou důležitostí a průměrnou spokojeností výše uvedených faktorů z oblasti zaměstnání, tzn., že ani jeden faktor nepřekračuje svou průměrnou spokojeností průměrnou důležitost.

4.3. Mystery shopping

Spokojenost zákazníků lze hodnotit pomocí metody mystery shopping. Vzhledem k tomu, že ve společnosti neexistují žádné jasné stanovené postupy a standardy obsluhy zákazníka, na základě zjištěných skutečností o společnosti, byl vytvořen postup obsluhy zákazníka, viz příloha č. 5, který by měli plnit všichni prodejci. Kvůli časové náročnosti a vzdálenosti poboček byl ve většině prodejen mystery shopping uskutečněn jednou. Pouze pobočky, ve kterých byla zkoumána spokojenost zákazníků pomocí dotazníkového šetření, navštívil mystery shopper dvakrát. Průzkum pomocí mystery shoppingu probíhal v týdnu od 16. do 22. března 2015.

V následující tabulce můžeme vidět, jak prodejci splnili předem stanovené body obsluhy zákazníka.

Tabulka č. 4.34 Splnění bodů obsluhy zákazníka prodejci v absolutním a relativním podílu

| Body obsluhy zákazníka | | ANO, absolutní podíl | ANO, relativní podíl | NE, absolutní podíl | NE, relativní podíl |
|------------------------|---|----------------------------|----------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 1. | Prodejce na uvítanou pozdravil a navázal oční kontakt. | 9 | 90% | 1 | 10% |
| 2. | Otázku, jak může pomoci, položil prodejce ihned po příchodu do prodejny. | 1 | 10% | 9 | 90% |
| 3. | Prodejce nabídl produkt vyhovující požadavkům | 10 | 100% | 0 | 0% |
| 4. | Prodejce nabídl produkt z jiného než požadovaného oddělení. | 4 | 40% | 6 | 60% |
| 5. | Prodejce nabídl financování požadovaného produktu pomocí úvěru. | 10 | 100% | 0 | 0% |
| 6. | Prodejce informoval o délce dodací lhůty. | 10 | 100% | 0 | 0% |
| 7. | Prodejce nabídl dopravu požadovaného produktu firemním automobilem. | 10 | 100% | 0 | 0% |
| 8. | Prodejce nabídl dopravu požadovaného produktu prostřednictvím služeb České pošty. | 3 | 30% | 7 | 70% |
| 9. | Prodejce informoval o ceně dopravy. | 7 | 70% | 3 | 30% |
| 10. | Prodejce se rozloučil při odchodu. | 10 | 100% | 0 | 0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky č. 4.34 vyplývá, že všichni testovaní prodejci mystery shopperovi nabídli produkt vyhovující jeho požadavkům, financování požadovaného produktu pomocí úvěru a dopravu firemním automobilem, informovali o délce dodací lhůty a rozloučili se při odchodu. Z 90 % prodejci na uvítanou pozdravili a navázali oční kontakt. O ceně dopravy informovalo mystery shoppera 70 % prodejců. Následující body obsluhy nesplnila ani polovina prodejců, tzn., 40 % prodejců nabídlo tajnému zákazníkovi produkt z jiného než požadovaného oddělení, 30 % prodejců navrhlo dopravu požadovaného produktu prostřednictvím služeb České pošty a pouhých 10 % prodejců položilo otázku, jak mohou pomoci, ihned po příchodu mystery shoppera do prodejny.

Vedení společnosti dále stanovilo, že by minimálně 70 % testovaných prodejců mělo alespoň z 90 % splnit body obsluhy zákazníka dle provedeného mystery shoppingu. Vyhodnocení mystery shoppingu dle jednotlivých prodejců můžeme vidět v příloze č. 8. V tabulce č. 4.35 je zachycen podíl prodejců, kteří body mystery shoppingu splnili na určité procentní úrovni.

Tabulka č. 4.35 Podíl prodejců splňující body mystery shoppingu na určité procentní úrovni

| Procentní úroveň splnění bodů MS | Počet prodejců, kteří body MS splnili na příslušné úrovni | Podíl prodejců, kteří body MS splnili na příslušné úrovni |
|----------------------------------|---|---|
| 10% | 0 | 0% |
| 20% | 0 | 0% |
| 30% | 0 | 0% |
| 40% | 0 | 0% |
| 50% | 0 | 0% |
| 60% | 2 | 20% |
| 70% | 4 | 40% |
| 80% | 2 | 20% |
| 90% | 2 | 20% |
| 100% | 0 | 0% |

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že pouhých **20 % prodejců splnilo body mystery shoppingu na 90 %**, z čehož je jasné, že prodejci nenaplnují postup obsluhy zákazníka tak, jak po nich společnost požaduje. Důvodem rozporu mezi očekáváním vedení společnosti a skutečným výkonem prodejců při obsluze zákazníka je skutečnost, že ve společnosti neexistuje žádný ucelený standardizovaný postup obsluhy zákazníka.

4.4 Návrhy a doporučení ke zlepšení kvality služeb

Frázi „za vším hledej ženu“ by se dala převést do firemního prostředí, pro tento případ jako: „za vším hledej ženu jako zákazníka“. Pravdivost výše uvedené fráze dokládají i výsledky realizovaného průzkumu spokojenosti zákazníka, ze kterého vyplývá, že právě ženy jsou častějšími zákazníky prodejen nábytku, a proto by se společnost NEJČI nábytek, měla **zaměřit právě na ženský segment**, například zvětšením nabídky bytových doplňků. To ovšem neznamená, že by měli být muži nějak odstrkováni případně diskriminováni.

Z výzkumu dále vyplynulo, že by se společnost měla **zaměřit na skupinu lidí ve věku 26 až 35 let**, protože právě tato skupina zaujímá největší podíl návštěvníků uvažovaných poboček. Převaha této věkové skupiny může být způsobena tím, že návštěvnost prodejen nábytku souvisí se zařizováním domácnosti, které obvykle následuje po sňatku snoubenců a kdy opět přichází na řadu žena, která má většinou rozhodující slovo při výběru nábytku. Ženy obvykle více lpí na vzhledu nábytku než na jeho funkčnosti, s tím souvisí fakta uvedená v následujícím odstavci.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že rozhodujícím faktorem při koupi nábytku je cena. Nesporným pozitivem pro společnost může být fakt, že se na druhém místě umístil **faktor design**, který je neodmyslitelně spjatý s vyšší cenou. Faktor design tím pádem otevírá společnosti dveře k odlišnému segmentu zákazníků spadajícího do vyšší střední společenské třídy. Tito zákazníci se obvykle chtějí odlišit od ostatních a jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu za zvolený produkt. I když si společnost vybudovala své postavení na trhu díky levnému nábytku z Polska, preference zákazníků se mění, a proto by měla zvážit výběr nového dodavatele designového nábytku. Navrhovala bych spolupráci s českými dodavateli designového nábytku, mezi které by mohla být zařazena například společnost COMRADE, která se zabývá výrobou nábytku vycházející z legend moder classic, tzn., že design nábytku vychází z konceptu 50. let 20. století, ale jeho funkčnost je inovována tak, aby vyhovovala zákazníkům 21. století.

Z testu hypotézy o spokojenosti zákazníků vyplynulo, že **zákazníci společnosti nejsou celkově spokojení** nebo alespoň ne tak, jak by si to přálo vedení společnosti. Vedení společnosti stanovilo hranici spokojenosti tak, že alespoň 80 % všech zákazníků je spokojeno, což se ovšem nepotvrdilo. Z toho vyplývá, že by se vedení společnosti mělo snažit **odhalit důvody nespokojenosti**, např. dodatečným dotazníkovým šetřením, nebo čerpat z návrhů uvedených v této diplomové práci a následně ověřit, zda se spokojenost zákazníků zvýšila či nikoli.

Spokojený zákazník nemůže existovat bez spokojeného prodejce, který má největší vliv na koupi produktu či služby. Zaměstnanci představují velmi důležitou součást každé organizace, bez které by zkrátka nemohl žádný podnik fungovat, proto by se vedení podniku mělo zajímat o jejich spokojenost. Kromě podkladů pro zlepšení tím společnost získá i důvěru a loajalitu zaměstnanců, protože ti alespoň vidí, že se vedení společnosti zajímá o jejich názor. Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců vyplynulo, že téměř tři čtvrtě zaměstnanců je „spíše spokojeno“ se svým zaměstnáním ve společnosti, což je jistě pro vedení společnosti dobrá zpráva. Z diferenční analýzy spokojenosti zaměstnance ovšem vyplynuly akční priority, které by se měla společnost snažit zlepšit. Největšího rozdílu dosáhly faktory „principy a pravidla odměňování“ a „platové ohodnocení“, což není nijak překvapující, protože pro většinu lidí představují nejsilnější motiv peníze. Vzhledem k tomu, že není znám mzdový průměr zaměstnanců, nelze společnosti doporučit navýšení mezd. Víme, že ve společnosti neexistují žádné zaměstnanecké výhody, proto bych společnosti doporučila **zavést příspěvek na stravné či rekreaci** ve formě poukázek, společnosti Sodexo s. r. o., které by mohly sloužit jako motivátor k intenzivnějšímu pracovnímu úsilí či podnět ke zvýšení jak zaměstnanecké, tak i zákaznické spokojenosti. Nejjednodušší a zároveň nejefektivnější cestou, jak přispět zaměstnancům na stravování, je poskytnutí stravenek. Stravenky jsou daňově uznatelné do 55 % jejich nominální hodnoty, zaměstnanec tak získá o 45 % vyšší hodnotu. Zaměstnavatel ušetří 48 % nákladů v porovnání se mzdou, protože stravenky jsou osvobozené od odvodů sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. Na volnočasové aktivity by zaměstnavatel mohl přispívat zaměstnancům jednou ročně formou tzv. Flexi Passů. Využitím Flexi Passů by se jistě zvýšila zaměstnanecká spokojenost a zároveň by se odstranil kladný rozdíl vyplývající z diferenční analýzy u faktoru „možnost vzdělávání a rozvoje“. Kromě rekreace a volnočasových aktivit lze Flexi passy využít na vzdělávací a jazykové kurzy, nákup zdravotních potřeb či nadstandardní zdravotní péči. Flexi Pass je také osvobozen od odvodů zdravotního a sociálního pojištění ze strany zaměstnavatele i zaměstnance. Zaměstnanec z ní neodvádí ani daň z příjmu a získává tak o 45 % vyšší hodnotu v porovnání se mzdou. Použitím poukázek Flexi Pass ušetří zaměstnavatel 35 % nákladů ve srovnání se mzdou.

Z realizovaného průzkumu a vyhodnocení pomocí metody mystery shopping vyplynuly dvě závažné skutečnosti. Druhý bod obsluhy zákazníka: „otázku, jak může pomoci, položil prodejce ihned po příchodu do prodejny“, splnilo pouhých 10 % ze všech prodejců. Důvodem toho může být vzdálenost mezi vstupními dveřmi do prodejny a zázemím prodejce, nebo domněnka prodejce, že si zákazník ještě vybírá. V každém případě je pro zákazníka velmi nepříjemné, že na obsluhu prodejcem musí čekat, jak vyplývá z dotazníkového šetření, většinou

1 až 5 minut. Proto bych společnosti doporučovala **posunout zázemí prodejců** (pracovní stůl a počítač) **blíže k hlavnímu vchodu do prodejny**.

Další bod mystery shoppingu, který nesplnila ani polovina prodejců, byl: „prodejce nabídl dopravu požadovaného produktu prostřednictvím služeb České pošty“. Prodejců, kteří tuto alternativu dopravy nabídli, bylo pouhých 30 %. Důvodů tohoto selhání může být hned několik:

- prodejcům přikázal nadřazený upřednostňování vlastní podnikové dopravy;
- většina prodejců na tuto alternativu dopravy zapoměla, protože se jedná o novou službu;
- prodejci neví jak správně obsloužit zákazníka, protože jim k tomu chybí jasné stanovené předpisy a standardy.

Ať už je příčinou kterýkoliv výše zmíněný bod, řešením je pouze jasné stanovení pravidel obsluhy zákazníka, nejlépe v písemné podobě.

Jelikož ve společnosti neexistují žádné přesně stanovené předpisy obsluhy zákazníka, podle kterých by se měli všichni prodejci řídit, doporučila bych společnosti přijmout alespoň tzv. **řád obsluhy zákazníka**, který by vycházel z vypracovaných pravidel mystery shoppingu, viz příloha č. 5. S tímto řádem by měly být seznámeni všichni prodejci. Následná realizace a analýza mystery shoppingu by měla být objektivnější a s jasnějšími závěry, než mystery shopping provedený pouze pro tuto diplomovou práci.

4.4.1 Doporučení ke zlepšení kvality služeb na prodejnách

Výsledky diferenčních analýz ukázaly, že pro každou pobočku existují jiné akční priority, které by se společnost měla snažit zlepšit. V některých faktorech spokojenosti se ovšem zákazníci střetli napříč pobočkami. I některá doporučení vyslovili zákazníci shodně ve všech uvažovaných pobočkách.

Faktory, stanovené jako akční priority pro všechny pobočky současně, jsou „možnost parkování v blízkosti pobočky“, „dodací lhůta“ a „dopravní a manipulační služby“.

Na „možnost parkování v blízkosti pobočky“ nemá společnost přímý vliv, jelikož není vlastníkem přilehlých pozemků. Tyto pozemky vlastní a spravuje město, ve kterém se pobočka nachází. Jedinou možností, jak tuto situaci zlepšit je obrátit se na příslušný orgán městských úřadů, který se zabývá výstavbou parkovacích ploch s žádostí o výstavbu nových parkovacích míst.

Délku dodací lhůty může společnost ovlivnit jen částečně. Část velkovýrobního nábytku je skladováno v centrálním skladě v Opavě a tento nábytek je ihned připraven k vyskladnění. Společnosti bych doporučila **držet větší zásoby cenově zvýhodněného zboží**, u kterého se dá předpokládat zvýšený odbyt, aby se co nejvíce zkrátila dodací lhůta již vyrobeného nábytku. Druhou skupinu představuje nábytek vyrobený na zakázku, který začíná výrobce vyrábět až po přijmutí objednávky. Dodací lhůtu vyráběného nábytku nemůže společnost ovlivnit, jelikož je jasně stanovená smlouvou, může ji pouze kontrolovat a popřípadě uplatnit sankce za nedodržení dodací lhůty. V tomto ohledu lze společnosti doporučit vypracování smluv o spolupráci a dodací lhůtě prostřednictvím advokáta.

Společnost nabízí dopravu požadovaného produktu prostřednictvím firemního automobilu nebo služeb České pošty. Doprava firemním automobilem je zpoplatněna a manipulaci s produktem zastává jeden člověk, tzn. řidič. K vylepšení faktoru „dopravní a manipulační služby“ doporučuji společnosti **zaměstnat tzv. „závozníka“**, který bude k dispozici při manipulaci s nadměrně velkým či těžkým zbožím. Dále bych společnosti doporučila **zrušení zpoplatnění dopravních služeb** v katastrálním území města dané pobočky. „Dopravní a manipulační služby“ mohou být také zlepšeny **převedením na zprostředkovatele**, tzn. na Českou poštu. Vhodné by bylo, kdyby prodejci nabízeli obě dvě možnosti dopravy produktu nerozdílně.

4.4.2 Doporučení pro pobočku v Olomouci

Pro pobočku v **Olomouci** byly stanoveny akční priority, mezi které patří „vnější vzhled pobočky“ a „lokalita/umístění pobočky“.

Ani na jeden z výše zmíněný faktor nemá společnost přímý vliv. Společnost si pouze pronajímá prodejní a skladové prostory od vlastníka obchodního domu Timpo. K vylepšení vnějšího vzhledu pobočky, bych doporučovala obrátit se na vlastníka objektu a pokusit se s ním projednat případné řešení. V případě změny lokality pobočky, navrhuji kontaktovat realitní kanceláře, které za zabývají pronájmem komerčních prostor.

4.4.3 Doporučení pro pobočku v Hranicích

Pro pobočku **Hranice** byly mezi akční priority stanoveny faktory „čistota pobočky“ a „čekací doba na obsluhu prodejcem“. Nespokojenost s oběma faktory plyne z nedostatku personálu. Na pobočce Hranice společnost zaměstnává pouze jednoho prodejce, který má na starosti prodej nábytku, návrh kuchyní i úklid pobočky. Z dotazníkového šetření plyne, že lidé,

kteří čekali na obsloužení 5 až 10 minut, byly druhou nejpočetnější skupinou, z tohoto faktu vychází doporučení **zaměstnat druhého prodejce** na pobočku Hranice. Může se jednat o pracovní sílu na poloviční úvazek na základě dohody o pracovní činnosti, která by měla na starosti výhradně zpracování návrhů kuchyní a interiérů. Zájemce o práci může společnost oslovit prostřednictvím Úřadu práce v Hranicích.

Aby pobočka Hranice dosáhla větší spokojenosti zákazníků u faktoru „čistota pobočky“ navrhuji **zaměstnat pomocnou pracovní sílu na úklid**, na základě dohody o provedení práce. Případné zájemce může společnost oslovit prostřednictvím Úřadu práce v Hranicích.

4.4.4 Doporučení pro pobočku v Přerově

Ze závěrů dotazníkového šetření vyplývá, že v oblasti celkové průměrné spokojenosti, dopadla nejhůře pobočka **Přerov**. Důvodem takového výsledku jsou faktory působící na zákazníka, které byly v diferenční analýze vyhodnoceny jako akční priority. Prodejna Přerov, jako jediná ze zkoumaných poboček, vykazuje nedostatky v „ochotném a zdvořilém chování prodejce“ a v „komunikaci se zákazníkem“. Příčinu uvedených nedostatků můžeme hledat buď v selhání personálu anebo v selhání vedení podniku, které v současné době nezajišťuje prodávajícímu personálu žádné školení či kurzy komunikace a přístupu k zákazníkům.

Jako další akční priorita, pro pobočku Přerov, byl stanoven faktor „čekací doba na obsluhu prodejcem“. Důvodem dlouhé čekací doby na obsloužení tentokrát není nedostatek personálu, jelikož na pobočce v Přerově pracují 3 prodejci. Příčinu můžeme opět hledat v selhání samotné společnosti, která nezajišťuje prodejcům žádné školení z problémové oblasti přístupu k zákazníkům.

Pro zlepšení přístupu prodejců k zákazníkům navrhuji zajistit, pro prodejce na všech pobočkách, **každoroční kurz komunikace se zákazníkem** prostřednictvím obecně prospěšné společnosti Komunikujeme.

Mezi hlavní témata kurzu Komunikace se zákazníkem patří:

- technika prodeje,
- zvládání stresových situací,
- asertivita,
- řeč těla, verbální a nonverbální komunikace,
- řešení konfliktní situace a řešení problémů,
- vztahy se zákazníky.

Výstupem kurzu pro prodejce by měla být znalost technik prodeje, umění jednat asertivně a v rámci etiky, schopnost pracovat pod tlakem a rozpoznat zákazníka podle typologie potřeb a motivů ke koupi.

Kurz trvá 8 hodin a je možné jej uskutečnit kdekoliv v České republice. Cena kurzu za jednotlivce činí 2.000 Kč, z čehož plynou celkové náklady ve výši 30.000 Kč na Kurz komunikace se zákazníkem pro všechny prodejce.

4.4.5 Doporučení plynoucí z návrhů zákazníků

Na všech pobočkách si zákazníci přáli **zlepšit navigaci k prodejnám**. Z vlastní zkušenosti bylo potvrzeno, že směrem k prodejnám nejsou nainstalovány žádné ukazatele polohy či reklamní poutače, které by naváděly zákazníky k prodejnám. Jedna z možností, jak zlepšit navigaci k prodejnám je, obrátit se na vlastníky reklamních ploch a vyjednat s nimi možnosti řešení o umístění navigačních značek. Při výrobě navigačních ukazatelů lze spolupracovat s reklamními agenturami.

V otevřených otázkách dále řada respondentů vyjádřila přání nápojového automatu na pobočkách. Samotné navrhování kuchyně či interiéru trvá prodejci minimálně půl hodiny, proto by zákazníci uvítali, kdyby jim prodejce nabídl např. kávu, tak jako to dělají konkurenční společnosti, např. společnost Oresi s. r. o. Společnost NEJČI nábytek i společnost Oresi nabízí zákazníkům kuchyně ve stejné cenové kategorii, ovšem při konečném rozhodování o koupi produktu může u některého zákazníka rozhodnout i tak „bezvýznamná“ věc, jako uvaření kávy. Proto společnosti navrhuji **zakoupit na každou prodejní pobočku kávovar**.

Další podnět ke zlepšení kvality služeb, který vychází z návrhů zákazníků, představuje **vytvoření dětského koutku**. V dnešní době existují dětské koutky v supermarketech, v obchodních centrech, na vysokých školách či v kavárnách. Dětský koutek by uvítali i zákazníci společnosti NEJČI, právě proto, aby se mohli klidně a nerušeně věnovat výběru nábytku či návrhu interiéru. Navrhuji společnosti zakoupit vybavení dětského koutku do každé pobočky, například ve spolupráci se stávajícími dodavateli nábytku. Dětský koutek by měl především obsahovat dětský nábytek, dětskou tabuli na kreslení, popřípadě hry, stavebnice, překážkové dráhy apod. Dětský koutek by měl být umístěn blízko místa, kde dochází ke komunikaci mezi prodejcem a zákazníkem tak, aby rodiče na své dítě vždy viděli.

4.4.6 Shrnutí návrhů a doporučení

Jádrem této podkapitoly je celková sumarizace všech návrhů a doporučení ke zlepšení kvality služeb a s tím související zvýšení zákaznické spokojenosti.

V tabulce č. 4.36 jsou uvedeny možnosti zlepšení i konkrétní návrhy, díky kterým by mohlo dojít ke zvýšení spokojenosti zákazníků.

Tabulka č. 4.36 Možnosti a způsoby zvýšení spokojenosti zákazníků

| MOŽNOSTI ZLEPŠENÍ | ZPŮSOBY ZLEPŠENÍ |
|--|--|
| Přijmout standardizovaný postup obsluhy zákazníka. | Vypracování tzv. řádu obsluhy zákazníka. |
| Zaměřit se na ženy, jako na potenciální zákazníky. | Zvětšit nabídku bytových doplňků. |
| Zaměřit se na zákazníky preferující design nábytku před jeho cenou. | Vyhledat nového dodavatele designového nábytku. |
| Zvýšit motivaci a spokojenost zaměstnanců. | Poskytnutím stravenek či Flexi passů. |
| Zkrácení dodací lhůty. | Držení větších zásob akčního zboží ve skladech. |
| Usnadnění dopravy a manipulace zboží. | Zaměstnání „závozníka“ a využívání služeb externího dopravce. |
| Prohloubení prodejních znalostí prodejce. | Zajištění vzdělávacího kurzu komunikace se zákazníkem. |
| Zvýšení povědomí o společnosti a snadnější navigace k prodejnám. | Nainstalování reklamních a navigačních značení. |
| Poskytnutí doplňkových služeb zákazníkům. | Zakoupení kávovaru a zařízení dětských koutků na prodejnách. |
| Přiblížení prodejce zákazníkovi. | Posun zázemí prodejce blíže ke vchodu do prodejny. |

Všechna výše uvedená doporučení jsou nutná brát jako podněty, které mohou vést ke zvýšení spokojenosti zákazníků společnosti NEJČI nábytek. Záleží pouze na vedení podniku, zda se rozhodne tato doporučení vcelku, nebo pouze jejich části, realizovat. Zvýšené náklady na realizaci návrhů budou v čase kompenzovány vyšší spokojeností zákazníků.

5. Závěr

Diplomová práce je zaměřena na problematiku měření spokojenosti zákazníků s kvalitou služeb, která je základem úspěchu v každé prodejní společnosti. Cílem diplomové práce je navrhnout vhodná opatření a doporučení vedoucí ke zvýšení kvality služeb i zákaznické spokojenosti pro společnost NEJČI nábytek s. r. o., zabývající se prodejem nábytku a bytových doplňků, konkrétně pro pobočky v Hranicích, v Olomouci a v Přerově.

Hlavním dílčím cílem je na základě zvolených metod analyzovat a vyhodnotit výsledky měření spokojenosti zákazníků a následně stanovit priority, které je nutné zlepšit. Mezi další dílčí cíle výzkumu patří zjištění spokojenosti zákazníků s pobočkou, personálem a službami a zároveň zjištění zaměstnanecké spokojenosti. Osobním cílem je vytvořit hodnotnou práci, jejíž výsledky budou pro společnost NEJČI nábytek realizovatelné v praxi.

Práce je rozčleněna do tří kapitol. V první kapitole jsou vysvětleny základní pojmy a teoretická východiska související s kvalitou služeb a spokojeností zákazníků. Dále se v této kapitole zaměřujeme na postup a podmínky realizace procesu měření spokojenosti zákazníků.

Ve druhé kapitole je charakterizována prodejní společnost, ve které je výzkum prováděn. Součástí této kapitoly je popis služeb realizovaných ve společnosti.

Třetí kapitola je věnována analýze spokojenosti zákazníků a doporučení ke zlepšení kvality služeb. Tato kapitola je rozčleněna do tří částí v souvislosti s použitými metodami pro vyhodnocení zákaznické spokojenosti s kvalitou služeb. V první části je uveden postup výzkumu a vyhodnocení zákaznické spokojenosti pomocí metod základní statistické deskripce a diferenční analýzy. Druhá část je věnována procesu měření spokojenosti zaměstnanců a následné analýze. Ve třetí části je zákaznická spokojenost zkoumána pomocí metody mystery shopping. V závěru třetí kapitoly jsou navrženy konkrétní doporučení vedoucí ke zlepšení kvality služeb, jak pro celou společnost, tak i pro konkrétní pobočky.

Z výsledků měření spokojenosti zákazníků společnosti NEJČI nábytek vyplývá, že zákazníci jsou s kvalitou služeb plošně nespokojeni, tzn. bez ohledu na lokalitu pobočky. Stupeň uspokojení popřípadě nespokojení se však mezi jednotlivými pobočkami liší z důvodu neexistence přesných pravidel či předpisů obsluhy zákazníka. Společnost by měla vytvořit a přijmout závazný postup obsluhy zákazníka, díky kterému by došlo k vyrovnání spokojenosti zákazníků na všech pobočkách. Vedení společnosti by se dále mělo snažit zavést služby zpříjemňující zákazníkovi nákup, jako např. zakoupení kávovaru či vytvoření dětského koutku,

protože ceny i kvalita produktů se v současnosti neustále srovnávají a na konečné rozhodnutí o koupi produktu má zásadní vliv kvalita služeb doprovázející nákup.

Seznam použité literatury

Knižní publikace

BLECHARZ, Pavel. *Řízení jakosti A*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2007. 163 s. ISBN 978-80-248-1418-6.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

CHARANTIMATH, Poornima M. *Total Quality Management*. 2nd. ed. Delhi: Pearson, 2012. 608 p. ISBN 978-813-1732-625.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MASLOW, Abraham Harold. *O psychologii bytí*. 1. vyd. Praha: Portál, 2014. 317 s. ISBN 978-80-262-0618-7.

MULAČOVÁ, Věra a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2011. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 159 s. ISBN 80-247-1321-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

SOUČEK, Eduard. *Statistika pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2006. 267 s. ISBN 80-86730-06-9.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 685 s. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. akt. a rozšř. vyd. Praha: Grada, 2014. 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.

Elektronické zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Zaostřeno na ženy a muže – 2014*. [online]. [4. 4. 2015]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/25701905/3000021106.pdf/f40ad9f9-02d5-4a4f-956e-b3660f3109f7?version=1.1>

FONTENOTOVÁ, Gwen, Lucy HENKEOVÁ a Kerry CARSON. *Jednejte ke spokojenosti zákazníka*. Quality Progress [online]. [15. 3. 2015]. Dostupné z: http://www.eiso.cz/digitalAssets/4053_Svet34-40.pdf

NEJČI NÁBYTEK S. R. O. [online]. [15. 3. 2015]. Dostupné z: <http://www.nejcinabytek.cz>.

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. VRSB: *Sbírka listin NEJČI nábytek s. r. o.*
[online]. [10. 3. 2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=235859>.

MICHALCOVÁ, Šárka. STATISTIKA B: *Dvouvýběrové parametrické testy* [online]. LMS
[10. 3. 2015]. Dostupné z:
http://lms.vsb.cz/pluginfile.php/258044/mod_resource/content/1/Prednaska_5.pdf.

Normy

ČSN EN ISO 9000. Systém managementu kvality: Základní principy a slovník. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2006. 64 s. Třídící znak 01 0300.

ČSN EN ISO 9001 ed. 2: Systém managementu kvality: Požadavky. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

Seznam zkratk

| | |
|----------|--|
| ČSN | Česká státní norma |
| ČSÚ | Český statistický úřad |
| ISO | Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| MS | Mystery shopping |
| o. p. s. | Obecně prospěšná společnost |
| s. r. o. | Společnost s ručením omezeným |

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



.....
podpis autora